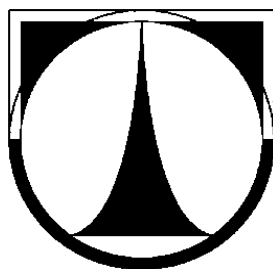


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Eva Večerková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Podniková kultura firmy Kovona Lysá, a. s.

Corporate culture of the company Kovona Lysá, a. s.

DP - EF - KPE - 2011 - 67

Bc. Eva Večerková

Vedoucí práce: Ing. Martina Ortová, Ph.D., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Zdenka Hrušková, SŠ OGD Lysá nad Labem

Počet stran: 84

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 2. května 2011

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. O právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL, v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 20. dubna 2011

.....
Bc. Eva Večerková

Anotace

V diplomové práci na téma Podniková kultura firmy Kovona Lysá, a. s. se autorka zabývá otázkou, jaký vliv má podniková kultura na celkovou efektivnost firmy a jak zaměstnanci, ale i ostatní, například dodavatelé, odběratelé, obchodní zástupci jiných podniků a další, přistupují k dané firmě a posuzují ji.

Autorka zde poukazuje na to, že význam podnikové kultury stoupá s prohlubující se globalizací a stále více podniků se zaměřuje nejen na dosahování zisků, ale přijímá své etické kodexy, ve kterých se snaží o dobré vztahy a vstřícné jednání s okolím.

Účelem práce bylo podrobit vybranou firmu analýze zaměřené právě na podnikovou kulturu a najít zde v jednotlivých oblastech silné a slabé stránky.

Přínosem autorky jsou navrhnuta opatření, která by měla napomoci zlepšit podnikovou kulturu firmy tak, aby svým působením co nejvýrazněji ovlivňovala chod podniku a dosahování jeho strategických cílů.

Klíčová slova

Organizační kultura, firemní strategie, typologie podnikové kultury, faktory ovlivňující kulturu, metodologie a význam podnikové kultury.

Annotation

The author of this diploma work with the topic on business culture of the form of Kovona, Lysá, Inc. is dealing with the impact business culture has on the whole firm effectiveness, on the employees and even the others, e.g. suppliers, customers and other firm's sales representatives approach to the very firm and evaluate it.

The author points at the fact that the importance of business culture is going up in the terms of the globalization deepening and more firms are focused on not only getting the profits but also accepting the ethical codes that help them to struggle for good relationships and to deal with the outside world.

The purpose of the work was to analyse the chosen firm, intent on business culture and thus to find weak as well as strong aspects in particular fields of interest here.

The author's contribution are the suggested arrangements which should help to improve the business culture in the way that it would influence the firm running and achieve its strategic aims as much as possible.

Key words

Organisation culture, firm strategy, typology of business culture, factors influencing the culture, methodology and the importance of business culture.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Martině Ortové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji panu Karlu Špitálníkovi za ochotu a čas, který mi věnoval při zpracování mé diplomové práce, a za poskytnuté informace a materiály, na základě kterých mohla tato práce vzniknout.

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	11
SEZNAM TABULEK	12
SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	13
ÚVOD	14
1 POJEM PODNIKOVÁ KULTURA, JEJÍ VÝHODY A NEVÝHODY	15
1.1 DEFINICE	15
1.2 PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY	16
1.3 PODNIKOVÁ KULTURA A PRAXE MANAGEMENTU	18
1.4 VÝHODY A NEVÝHODY EXISTENCE SILNÉ ORGANIZAČNÍ KULTURY	19
1.5 SHRUTÍ	21
2 VZTAH ORGANIZAČNÍ KULTURY A FIREMNÍ STRATEGIE	22
2.1 STÁDIA TVORBY KULTURY	22
2.2 TYPY STRATEGIE	23
2.3 TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY	24
3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ORGANIZAČNÍ KULTURU	28
3.1 KONKRÉTNÍ CHARAKTERISTIKY Z OBLASTI MANAGEMENTU	28
3.2 IMPLEMENTACE PODNIKOVÉ KULTURY	34
3.3 SHRUTÍ	35
4 METODOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	36
4.1 METODICKÉ PŘÍSTUPY ZKOUMÁNÍ ÚROVNĚ ORGANIZAČNÍ KULTURY	36
4.2 ANALÝZA, AUDIT, DIAGNOSTIKA	37
4.3 PŘÍKLAD ŽÁDOUCÍHO ORGANIZAČNĚ KULTURNÍHO SPEKTRA	40
4.4 SHRUTÍ	41
5 VÝZNAM PODNIKOVÉ KULTURY	42
5.1 SHRUTÍ	43
6 KOVONA, A. S.,	44
6.1 HISTORIE	44
6.2 SOUČASNOST ZÁVODU	45
6.3 CHARAKTERISTIKA PRODUKCE	48
6.4 PŘEHLED VÝROBKŮ	48
6.5 ODBYTOVÉ CESTY	50

7	ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY – KOVONA, A. S.	51
7.1	JAK SE VYTVÁŘÍ PODNIKOVÁ KULTURA V PODNIKU KOVONA?	51
7.2	PROJEKT 2008	55
7.3	PROJEKT 2010	58
7.4	SHRNUTÍ	75
7.5	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ	76
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82
	SEZNAM PŘÍLOH	84

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: ORGANIZAČNÍ KULTURA A PRAXE MANAGEMENTU	18
OBRÁZEK 2: FAKTORY ORGANIZAČNÍ KULTURY	28
OBRÁZEK 3: POTŘEBY APLIKOVANÉ NA PODNIKOVOU PRAXI	32
OBRÁZEK 4: PŘÍKLAD ŽÁDOUCÍHO ORGANIZAČNĚ KULTURNÍHO SPEKTRA	40
OBRÁZEK 5: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	47
OBRÁZEK 6: MALÝ NÁHLED DO ROZSÁHLÉHO SORTIMENTU PODNIKU.....	49
OBRÁZEK 7: ORGANIZAČNĚ KULTURNÍ SPEKTRUM PODNIKU KOVONA - 2008.....	56
OBRÁZEK 8: ORGANIZAČNĚ KULTURNÍ SPEKTRUM PODNIKU KOVONA – 2010.....	60
OBRÁZEK 9: PROJEKTY REALIZOVANÉ SPOLEČNOSTÍ KOVONA	63
OBRÁZEK 10: VÝSLEDKOVÝ GRAF DOTAZNÍKU Č. 2, OTÁZKA 1.....	64
OBRÁZEK 11: VÝSLEDKOVÝ GRAF DOTAZNÍKU Č. 2, OTÁZKA 2.....	65
OBRÁZEK 12: VÝSLEDKOVÝ GRAF DOTAZNÍKU Č. 2, OTÁZKA 3.....	66
OBRÁZEK 13: VÝSLEDKOVÝ GRAF DOTAZNÍKU Č. 2, OTÁZKA 4.....	67
OBRÁZEK 14: VÝSLEDKOVÝ GRAF DOTAZNÍKU Č. 2, OTÁZKA 5.....	68
OBRÁZEK 15: VÝSLEDKOVÝ GRAF DOTAZNÍKU Č. 2, OTÁZKA 6.....	69
OBRÁZEK 16: VÝSLEDKOVÝ GRAF DOTAZNÍKU Č. 2, OTÁZKA 7.....	70
OBRÁZEK 17: VÝSLEDKOVÝ GRAF DOTAZNÍKU Č. 2, OTÁZKA 8.....	71
OBRÁZEK 18: VÝSLEDKOVÝ GRAF DOTAZNÍKU Č. 2, OTÁZKA 9.....	72
OBRÁZEK 19: VÝSLEDKOVÝ GRAF DOTAZNÍKU Č. 2, OTÁZKA 10.....	73

Seznam tabulek

TABULKA 1: TYPY PODNIKOVÉ KULTURY NA ZÁKLADĚ RIZIKOVOSTI PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ A RYCHLOSTI ZPĚTNÉ VAZBY	25
TABULKA 2: MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	52
TABULKA 3: PROCENTUÁLNÍ VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ – 2008	57
TABULKA 4: PROCENTUÁLNÍ VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ – 2010	59
TABULKA 5: HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY (V TIS. KČ)	62
TABULKA 6: INFORMATIVNÍ PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ ODPOVĚDÍ DOTAZNÍKU Č. 2.....	74
TABULKA 7: SMĚRNICE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	77
TABULKA 8: SWOT ANALÝZA	80

Seznam zkratek a symbolů

a. s.	akciová společnost
č.	číslo
EŘ	ekonomický ředitel
HV	hospodářský výsledek
např.	například
obr.	obrázek
OŘ	obchodní ředitel
popř.	popřípadě
resp.	respektive
SMJ	systém managementu jakosti
str.	strana
tab.	tabulka
tis.	tisíc
VTŘ	výrobně-technický ředitel
vyd.	vydání

Úvod

Cílem diplomové práce bylo zjistit a posoudit dosaženou úroveň podnikové kultury akciové společnosti Kovona a následně navrhnout určité možnosti nápravy v jednotlivých oblastech života podniku. Autorka si toto téma zvolila, neboť je přesvědčena o jeho aktuálnosti v současné době, kdy kultura jako taková je považována za velmi důležitý znak vyspělosti každé společnosti. Při návštěvách jiných zemí zcela jistě srovnáváme jejich kulturu s tou naší, zajímáme se o tradice dané země, o její kulturní památky, v současnosti o vzdělanost, sociální jistoty atd. Protože i firmy jsou částí celé společnosti, organizační¹ kultura je také jejich důležitým znakem.

Práce je rozčleněna na dvě části, na teoretickou a praktickou, která se skládá z analytické a návrhové.

Teoretická část přibližuje pojem organizační kultura, popisuje znaky kultury, její přednosti a nedostatky. Dále je zde vysvětlen vztah této kultury a firemní strategie, jsou definovány faktory zachycující chování firmy a jejich vliv na podnikovou kulturu. Nedílnou součástí je i následná implementace této kultury do praxe. Další část je zaměřena na metodologii firemní kultury a na jednotlivé možnosti přístupu jejího zkoumání a poslední teoretická část je věnována významu podnikové kultury. V analytické části byla provedena analýza organizační kultury v podniku KOVONA, a. s. Lysá nad Labem, k čemuž byly použity dva typy dotazníků, a dosažené výsledky jsou přehledně zpracovány.

V závěru práce autorka hodnotí tuto analýzu a zjištěné nedostatky navrhuje odstranit opatřeními, která by mohla pomoci při přetváření organizační kultury ve společnosti KOVONA.

¹ Odborné publikace zabývající se touto tematikou označují podnikovou kulturu též jako organizační nebo firemní a v diplomové práci jsou použity všechny tři typy pojmenování.

1 Pojem podniková kultura, její výhody a nevýhody

První kapitola se zabývá výkladem pojmu podniková kultura, zaměřuje se na její prvky a charakteristiky. Dále jsou zde vyzdvíženy projevy silné či slabé kultury a také výhody a nevýhody, které s sebou tyto kultury přinášejí.

1.1 Definice

„Organizační kultura je většinou současných autorů chápána jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují ve vnímání, myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy.“²

Jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, ovlivňuje organizační kultura komunikaci a rozhodování v organizaci, každodenní chování pracovníků a celkovou atmosféru, která v organizaci panuje. Jako způsob vnímání a myšlení, který je pracovníkům organizace vlastní, má však organizační kultura také svou externí funkci – ovlivňuje rovněž chování organizace na trhu a její přizpůsobivost vůči prostředí. Obě uvedené funkce kultury mají přitom pro organizaci zcela zásadní význam – výrazným způsobem determinují její výkonnost.

Má-li mít organizační kultura výrazný vliv na fungování a výkonnost organizace, v zájmu manažerů firem je, aby obsah organizační kultury své firmy znali a rozuměli mu. Uvedená znalost jim přináší značný užitek: umožňuje jim posoudit, zda kultura, kterou firma má, je pro její výkonnost příznivá, zda podporuje realizaci její strategie a napomáhá její přizpůsobivosti vůči měnícímu se prostředí. Navíc na základě této znalosti mohou manažeři lépe chápat a předvídat chování pracovníků i chování firmy jako celku a volit

² LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 22.

cílená opatření k utváření takového obsahu organizační kultury, který je pro firmu a její výkonnost žádoucí.

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“³

V knize Řízení lidských zdrojů od M. Armstronga je uvedeno několik dalších definic podnikové kultury.

Kultura nějaké organizace se může vztahovat k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.

Kulturu jako možné vidět jako systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé povětšinu času měli chovat, nebo kulturu tvoří společná vyznávaná přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je „způsob, jakým něco děláme“.⁴

1.2 Prvky podnikové kultury

Pro objasňování pojmu podniková kultura většina autorů vychází ze sociologického přístupu. Na tomto základě byly definovány čtyři **základní prvky organizační kultury**:

- SYMBOLY,
- HRDINOVÉ,
- RITUÁLY,
- HODNOTY.

³ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 9.

⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 257.

*„**SYMBOLY** jsou slova, předměty a gesta, jejichž význam je odvozen ze zvyků. Na úrovni národní kultury symboly zahrnují celou oblast řeči. Na úrovni podniku zahrnují například různé zkratky, slang, způsob oslovování, znaky, značky, způsob oblékání, symboly oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace.*

***HRDINOVÉ** jsou skuteční nebo imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice. Cílem je mít vzor „ideálního manažera“ nebo „ideálního zaměstnance“. Hrdiny jsou většinou zakladatelé firmy jako např. Tomáš Baťa či Henry Ford.“⁵*

Mezi další důležité funkce hrdinů patří kromě modelového chování také nastolování vysokého standardu výkonu, posilování jedinečnosti jedince a v neposlední řadě i motivace zaměstnance.⁶

*„**RITUÁLY** jsou různé společensky nezbytné činnosti a projevy, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jsou to jak neformální aktivity (podnikové oslavy), tak i formální činnosti jako schůze, psaní zpráv, plánování, kontrolní systémy, ale například i to, jakým způsobem manažer uděluje výtku nebo pochvalu podřízenému.“⁴*

Jako součást kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků a vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí. Umožňují také pracovníkům vytvářet si vlastní identitu.⁵

HODNOTY představují nejhlubší úroveň kultury a klíčový nástroj jejího utváření. Je to obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co nenormální. Hodnoty se promítají i do oblastí pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou, ale i do celkové orientace firmy. Jsou sdíleny většinou pracovníků nebo alespoň těmi, kteří mají vedoucí pozice.⁴

⁵ ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s. 230.

⁶ LUKÁŠOVÁ R. Organizační kultura a její změna, s. 24.

1.3 Podniková kultura a praxe managementu

Podniková kultura má vliv také na efektivnost podniku, ovlivňuje plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu. Na obrázku č. 1 jsou uvedeny základní charakteristiky podnikové kultury.

Prostředí A (autokratické)

Prostředí B (liberální)

Plánování

Cíle jsou určovány autokraticky. Rozhodování je centralizováno	Cíle jsou určovány s velkým podílem spoluúčasti. Rozhodování je decentralizováno.
---	---

Organizování

Centralizovaná pravomoc. Pravomoc je definována úzce.	Decentralizovaná pravomoc. Pravomoc je definována široce.
--	--

Personalistika

Lidé jsou vybíráni na základě přátelství. Školení pouze v úzce definované odbornosti.	Lidé jsou vybíráni pomocí kritérií výkonnosti. Školení ve více funkčních oblastech.
--	--

Vedení

Manažeři uskutečňují přímé vedení. Převažuje komunikační tok shora – dolů.	Manažeři uskutečňují vedení se spoluúčastí. Existuje komunikační tok shora – dolů, zdola – nahoru, horizontální i diagonální.
---	---

Kontrolování

Vedoucí uskutečňují přísnou kontrolu. Pozornost je zaměřena na ekonomická kritéria.	Jednotlivci vykonávají převážně sebekontrolu. Pozornost je zaměřena na více kritérií.
--	--

Zdroj: HANDLÍŘ, J. Management pro střední a vyšší odborné školy, s. 165.

Obrázek 1: Organizační kultura a praxe managementu

Pokud by lidé měli možnost, pravděpodobně by si většina z nich vybrala firmu s prostředím B, ve kterém se mohou podílet na rozhodovacím procesu, jsou hodnoceni především pomocí kritérií výkonnosti, a nikoli na základě přátelských vztahů, mají otevřené komunikační cesty všemi směry a možnost uplatnit značný podíl sebekontroly.

Thomas Peters a Robert Waterman, autoři nejvíce prodávané knihy o managementu, zjistili v rámci svého výzkumu, že u vynikajících firem převládá kultura soudržnosti.

1.4 Výhody a nevýhody existence silné organizační kultury

Silná podniková kultura zabezpečuje stabilitu firmy, zároveň však spoutává své členy. Ve společnosti se silnou organizační kulturou mají zaměstnanci více svobodné vůle ve svém jednání, firma však podléhá vlivům okolí, což ji někdy může i ohrozit.

Silná organizační kultura ovlivňuje i organizační strukturu společnosti. Manažeři mohou delegovat nejen rozhodovací pravomoci, ale i odpovědnost na zaměstnance. Tím se přesouvá operativní rozhodování na pracovníky, kteří jsou každodenním problémům nejbližší, a manažeři získávají prostor pro strategická rozhodování. Organizační struktura je pak založena na procesním přístupu. Hierarchických úrovní je co nejméně a řízení se mění na koordinaci dílčích pracovních činností. Tím jsou efektivně naplňovány nejen individuální zájmy jednotlivců, ale i zájmy společnosti jako celku.

Právě ve společnostech střední velikosti nastává problém v dlouhých komunikačních kanálech. Než se daná informace dostane k zaměstnanci, je už neaktuální. Zaměstnanec ale chce být součástí společnosti, kde pracuje, a chce vědět, co se okolo něj děje a proč. Pokud tyto informace nemá, cítí se ukřivděn, a společnosti se „mstí“. U malých společností mají krátké komunikační kanály obrovskou výhodu v tom, že každý ví, kde se co děje. Pokud je na tom společnost špatně, hned se to každý dozví. Lépe se proto ztotožní s problémy své společnosti.

Pro silnou organizační kulturu je typické, že základní hodnoty jsou sdíleny téměř všemi pracovníky a všechny parametry dosahují požadované úrovně. Silná organizační kultura může přinést **výhody zejména v těchto oblastech:**

- Vedení – firmy se silnou kulturou mají tendenci k samoregulaci. Dohled ze strany vedoucího pracovníka je nahrazen existencí hodnot. Veškerá jednání a diskuse jsou mnohem jednodušší a kratší než u podniků, které společné hodnoty nemají.
- Síla a dynamičnost – podnik s jasnými hodnotovými postoji a názory může lépe určovat svou strategii než podnik, kde panuje pluralismus.
- Identifikace – silná organizační kultura má zásadní vliv na kolektivní citění zaměstnanců. Její součástí je sounáležitost s firmou.
- Jasná tržní orientace – je nutné se profilovat na trhu organizační kulturou zvláště v době, kdy je těžké konkurovat jednotlivými výrobky.⁷

Na druhé straně však nelze přehlédnout i výrazné **nedostatky silné podnikové kultury**. Jsou jimi např.

- tendence k uzavřenosti podnikového systému,
- trvání na tradicích, závislost managementu i pracovníků,
- blokace nových strategií,
- vynucování si uniformity
- složitá adaptace nových spolupracovníků.

Shrneme-li přednosti silné firemní kultury, pak je to „*jasný a přehledný pohled na podnik, méně konfliktní komunikace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, vysoká motivace, nízká fluktuace pracovníků, značná identifikace s podnikem a loajalitou.*“⁸

⁷ ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s. 231.

⁸ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 16.

Slabá neboli „difúzní“ podniková kultura se pak projevuje vnitřní nekonzistencí názorů, špatnou komunikací nejen mezi vedením a níže postavenými subjekty, ale také v rámci jednotlivých subjektů. Kvůli takovýmto nedostatkům vznikají pak daleko větší nároky na kontrolu, a motivace kolektivu se stává náročnější. Jednou z příčin slabé podnikové kultury je **chyba v komunikaci se zaměstnanci**.⁹

1.5 Shrnutí

Organizační kultura tedy znamená, jak firma a její pracovníci působí navenek, jaké existují vztahy (např. komunikační) mezi zaměstnanci, jaké rozhodování zde převládá, jaké panuje klima, co se považuje za plus a za minus a jaké hodnoty sdílí většina pracovníků. Svoji kulturou se tak podnik stává čitelnější jak pro samotné zaměstnance, tak i pro vnější subjekty. Díky stabilní podnikové kultuře je řada věcí v podniku jasnější.

Někteří odborníci v oblasti managementu si kladou otázku, zda je skutečně nutné se zabývat kulturou firmy, a staví ji do souvislosti s hospodářskou úspěšností. Následující kapitola se zabývá právě vlivem podnikové kultury na dosahování podnikových cílů.

⁹ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna, s. 33.

2 Vztah organizační kultury a firemní strategie

Tato kapitola je zaměřena na provázanost podnikové kultury a strategie podniku. Jako součást organizačního systému nefunguje kultura izolovaně, ale významným subsystémem je právě organizační strategie. Některé koncepce organizační kultury vycházejí z toho, že firemní strategie je prvkem kultury, a jiné chápou kulturu jako strategický nástroj a následující řádky by nám měly dát odpovědi, jak budovat, rozvíjet či měnit firemní kulturu v souvislosti s typem strategie či typem kultury.

2.1 Stadia tvorby kultury

Z předchozí kapitoly vyplývá, že kulturu lze budovat a vyvíjet, a tudíž ji lze pojmut jako nástroj při realizaci podnikových cílů. V tomto případě má tvorba kultury shodná stadia s tvorbou strategie:

- provedení strategické analýzy a zjištění silných stránek,
- stanovení cíle,
- výběr a formulace strategie.

Při tvorbě strategie se ze čtyř parametrů organizační kultury nejvíce projevují hodnoty a rituály. Hodnoty zde představuje orientace firmy, strategická vize a rituál je celý systém tvorby strategie.

Kvalita strategických rozhodnutí výrazně ovlivňuje úspěšnost podniku. Pokud se ji ale nepodaří správně implementovat, nepřinese nám žádoucí výsledky. V tomto případě může organizační kultura projevující se v každodenním chování pracovníků znamenat výraznou podporu a zázemí. Záleží na tom, jaká je síla této organizační kultury a nakolik je její obsah v souladu s obsahem vytyčené strategie.¹⁰

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna, s. 69.

Mezi kulturou a strategií tedy existuje oboustranně determinující vztah, kultura ovlivňuje tvorbu a realizaci strategie a naopak obsah strategie vede k formování určitého typu kultury.

Při cíleném vývoji strategie ovlivňuje kultura organizace především výběr informací, jejich zpracování, množství variant strategie a výběr z variant strategie.¹¹

2.2 Typy strategie

Tvorba strategie může být:

- **Demokratická a otevřená** - pracovníci mají možnost podílet se na její tvorbě, informace se nefiltrují a nejsou znakem moci vrcholového managementu.
- **Patriarchální a uzavřená** - zaměstnanci nemají informace o celkovém záměru podniku, neznají vizi, strategie je věcí vrcholového managementu.
- **Chaotická** - pracovníci nemají informace o záměru firmy, protože tyto informace neexistují, podniky jsou zvyklé neustále improvizovat, nemají jasnou koncepci.

Dopady těchto tří způsobů na podnikovou kulturu jsou odlišné.

Při **demokratickém způsobu** lze hovořit o příznivých podmínkách pro vývoj silné kultury, jež se opírá o informovanost pracovníků a zároveň je i předpokladem pro sounáležitost těchto zaměstnanců s firmou.

Uzavřená tvorba strategie přináší nebezpečí ve vytváření různých subkultur stávících se proti vrcholovému managementu, narušuje se tak sdílení společných hodnot. Může se stát, že ačkoli jsou přijata různá opatření na posílení kultury, nebudou je zaměstnanci akceptovat.

¹¹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, s. 50.

V případě **chaotické** strategie je i kultura chaotická, nejsou jasná pravidla ani hodnotová orientace.¹²

Organizační kultura by měla být v souladu s firemní strategií, měla by podporovat dosažení cílů firmy, a pokud tomu tak není, můžeme přijmout některá opatření, která změní tuto kulturu, nebo můžeme upravit cíle, aby byly za dané kultury splnitelné.

Změna kultury je častým způsobem ozdravení firmy a ke změně můžeme přistoupit, pokud nastanou následující skutečnosti:

- dochází k nesouladu mezi vžitou podnikovou kulturou a strategicky potřebnou kulturou (uvedeno výše – změna vize, poslání, cílů, strategie),
- vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí,
- podnik přechází z jedné vývojové etapy do další,
- dochází k řadové změně velikosti podniku,
- nastává závažná změna předmětu podnikání,
- mění se postavení podniku na trhu,
- dojde k fúzi či převzetí podniku,
- mění se jen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí nebo se změna od nich očekává.¹³

2.3 Typologie podnikové kultury

Než však „zasáhneme“ do stávající kultury podniku, musíme si uvědomit, jak se v ní orientovat, a to z hlediska určité typologie. V odborné literatuře lze nalézt řadu možných typologií firemní kultury. Podstatou je ale vytvořit si určitý počet kritérií a udělat si určité skupiny.

¹² ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s. 233.

¹³ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 44.

Nejvhodnějším typem pro organizace je typ založený na míře rizikovosti předmětu podnikání a rychlosti zpětné vazby trhu. V jednotlivých typech podnikové kultury také významnou roli hraje týmová spolupráce.

V následující tabulce č. 1 jsou uvedeny čtyři typy podnikové kultury.

Tabulka 1: Typy podnikové kultury na základě rizikovosti předmětu podnikání a rychlosti zpětné vazby

		MÍRA RIZIKOVOSTI PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ	
		Velká	Malá
RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY TRHU	Velká	Kultura „ostrých hochů“	Kultura „přátelských experimentů“
	Malá	Kultura „jízdy na jistotu“	Kultura „mašliček“

Zdroj: PFEIFER I.; UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit, str. 26.

- **Kultura ostrých hochů** - typická pro vysokou míru rizikovosti podnikání a zároveň rychlou odezvu zákazníků (např. cestovní kanceláře, reklamní agentury). Je orientována na špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci.
- **Kultura přátelských experimentů** - často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobné spotřební zboží, nábytek, lehký průmysl). Je příznivá pro inovace, experimentování, přitom dovoluje rozvíjet lidskou stránku práce, vytvářet sehrané týmy. Dobré výkony bývají náležitě oceněny.
- **Kultura jízdy na jistotu** - panuje v podnicích silně ohrožených rizikem podnikání. Snaha eliminovat rizika, nechuť k odsvědčeným postupům,

mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typické rysy této kultury (např. letecký průmysl, chemický, farmaceutický, jaderný výzkum).

- **Kultura mašliček** – chybí ohrožení, bohužel chybí i motivace a často i prostředky ke snaze být lepší, něco změnit a rozvíjet (např. orgány státní správy, školství).¹⁴

Je možné se také zmínit o typologiích podnikových kultur v tzv. nadnárodních firmách, kdy některé podniky upřednostňují jakousi „nadvládu“ své původní kultury v pobočkách v zahraničí.

U nás jsou to například japonské či korejské firmy. Nemalým rizikem tohoto přístupu je dominance specifické národní kultury a nebezpečí problémů ztotožnění se pracovníků s touto podnikovou kulturou. Může dokonce nastat jakási porucha firemního klimatu a mohou se tvořit různé subkultury či dokonce „antikultury.“

Jak ale rozpoznat typ firemní kultury?

Na tuto otázku nabízí odpověď František Bělohlávek (1996), podle něhož lze firemní kulturu rozpoznat dle následujících otázek:

- „Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních firmy, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?
- Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
- Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?
- Jaký je vztah lidí k firmě a jejím výrobkům?
- Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?
- Jaké jsou symboly, hesla organizace?
- Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov?“¹⁵

¹⁴ PFEIFER I.; UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura, s. 72.

¹⁵ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 27.

2.4 Shrnutí

Organizační kultura často vytváří duchovní ovzduší společnosti a tyto společnosti prostřednictvím svých hesel dávají obecnou představu o tom, o co usilují. Například firma Caterpillar chce být známa svými dodávkami náhradních dílů do 24 hodin, Polaroid inovacemi a IBM svými službami. Orientace těchto společností vyjádřená určitými hesly opravdu přispívá k jejich obchodním úspěchům.¹⁶

Firemní kulturu tedy lze pojmout jako nástroj, kterého můžeme záměrně využít při realizaci podnikových cílů, a je možné říci, že čím vědoměji se tento nástroj buduje, tím bude větší pravděpodobnost dosažení těchto cílů.

Před budováním či změnou podnikové kultury je nutné rozpoznat kulturu stávající a uvědomit si dopady podnikové strategie na kulturu firmy. V některých případech je nutné zvážit změnu cílů tak, aby byly oba faktory v souladu.

¹⁶ KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. Management, s. 322.

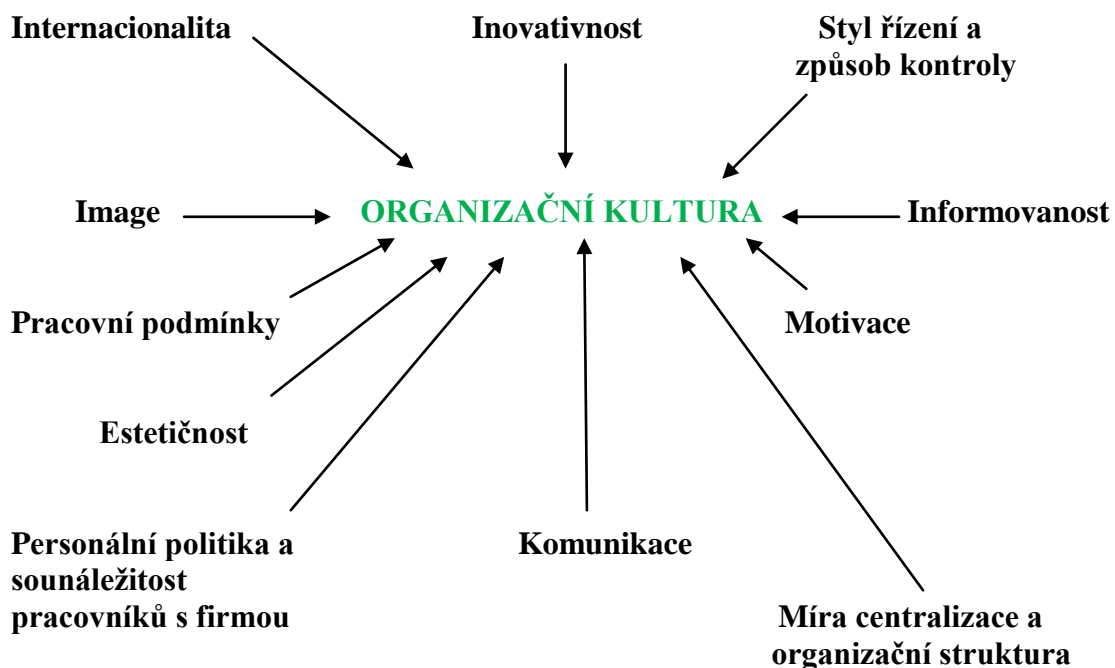
3 Faktory ovlivňující organizační kulturu

V úvodu jsou zmíněny čtyři základní parametry organizační kultury, a to o symboly, hrdinové, rituály a hodnoty.

Tato část je zaměřena na konkrétnější charakteristiky organizační kultury z oblasti managementu a následnou implementaci kultury do praxe.

3.1 Konkrétní charakteristiky z oblasti managementu

Obrázek č. 2 ukazuje spektrum faktorů, které umožňují srovnání několika organizací (například několika filiálek jedné firmy), mohou pomoci při oceňování firmy, ale také na jejich základě je možno provést i organizační změny.



Zdroj: ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s. 234.

Obrázek 2: Faktory organizační kultury

Co si pod jednotlivými pojmy představit?

INTERNACIONALITA – je to intenzita kontaktů se zahraničím, znalost zahraničních trhů, výrobků a technologií, vztahy se zahraničními partnery, ochota akceptovat jiné kultury.

Míra CENTRALIZACE a vhodná organizační struktura – zahrnuje formální i neformální organizační formy. Má souvislost s uplatňovaným stylem řízení, posuzuje rozsah pravomoci a kompetenci pracovníků a pomáhá odhalit možné byrokratické zatížení firmy.

Pojem centralizace má několik významů. Centralizace provádění se vztahuje ke geografické centralizaci, to znamená, že firma operuje v určité oblasti. Organizační centralizace znamená centralizaci určitých činností, např. zabezpečování údržby zařízení jednou organizační jednotkou, a centralizace managementu znamená omezení delegace rozhodování.¹⁷

KOMUNIKACE – zachycuje komunikační kanály, popisuje formální i neformální informační toky a obsahuje i to, zda je přenos informací pouze z vrcholové úrovně směrem dolů nebo i v opačném případě.

Průběh komunikace může být ovlivněn tzv. komunikačními šumy, kterými mohou být nedostatky na straně sdělovatele nebo příjemce sdělení a poruchy při přenosu sdělení způsobující zkreslení informací.

Mezi nedostatky na straně sdělovatele může být neurovnání si myšlenek před interpretací, nepřesné vyjadřování nebo zařazení řady myšlenek, které spolu vzájemně nesouvisí.

Ze strany příjemce to může být nedostatečné soustředění nebo soustředění se na detail místo na podstatu.¹⁸

¹⁷ HANDLÍŘ, J. Management pro střední a vyšší odborné školy, s. 147.

¹⁸ VEBER, J. A KOL. Základy managementu pro střední školy, s. 96.

V každé fungující organizaci probíhá komunikace mnoha směry; shora-dolů, zdola-nahoru a napříč. Komunikace shora-dolů převládá zejména u organizací s autoritativní atmosférou a komunikace zdola-nahoru nemá direktivní charakter a je možné se s ní setkat v organizacích s demokratickým organizačním prostředím.¹⁹

STYL ŘÍZENÍ - je to jedna z nejdůležitějších charakteristik organizační kultury. Rozhodující je styl řízení vrcholového managementu. Vrcholový manažer (autokrat) těžko připustí demokratický styl vedení na nižších stupních (ale může být úspěšný v krizových situacích) a také se obtížně prosazuje manažer, který pracuje odlišným stylem řízení, než jaký je ve firmě obecně přijatý.²⁰

Pro styl řízení je důležité, zda se manažer radí se svými spolupracovníky, zda bere v úvahu jejich názor, zda vytváří podmínky pro jejich vlastní iniciativu.

V knize Firemní kultura od Iana Brookse autor popisuje protikladné postoje britských a českých manažerů a tyto poznatky jsou uvedeny v následujících dvou odstavcích.

„Britský manažer

- *vidí zaměstnance jako část pružné pracovní síly, která potřebuje komunikaci a vzájemné působení,*
- *klade důraz na osobní a mezilidskou dovednost,*
- *vidí manažera jako společenského zprostředkovatele informací,*
- *má zájem o rozvoj personálu.*

Český manažer

- *vidí zaměstnance jako nekompetentní a líné,*
- *zdůrazňuje individuální osobní kvality,*
- *vidí manažera jako nejvlivnějšího a nadřazeného příslušníka mužského pohlaví,*
- *podceňuje potřeby ostatních, zanedbává rozvoj personálu.*²¹

¹⁹ HANDLÍŘ, J. Management pro střední a vyšší odborné školy, s. 239, 240.

²⁰ ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s. 235.

²¹ BROOKS, I. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003, s. 124.

KONTROLA – představuje manažerskou funkci, jejíž podstatou je srovnávání mezi očekávanými a skutečnými hodnotami.

Výsledky kontroly poskytují nepostradatelné podněty managementu, a to např. hodnocení výsledků a jejich příčin, hodnocení variant při rozhodování, znalost slabých a silných stránek podniku i jednotlivců nebo návrhy na odměny a tresty podle výsledků práce, náměty na využití zkušeností úspěšných podniků aj.

Kontrola může mít různé formy, např. vyhodnocování hlášení, porada a mezi specifické formy patří **controlling** a **vnitřní audit**.

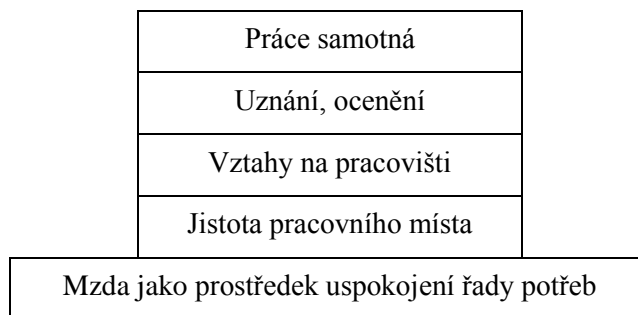
Úlohou controllingu je poskytovat managementu vhodné informace sloužící ke koordinaci a usměrňování podnikových aktivit; jsou to informace o současném stavu firmy, návrhy pro řešení problémových procesů, spoluúčast při sestavování podnikových rozpočtů a podklady pro zpracování dílčích podnikových plánů.

Vnitřní audit bývá interpretován jako nestranné prověřování určité činnosti nebo procesu, a to především z hlediska dodržování stanovených postupů, předpisů, směrnic aj. Těžiště auditů je zaměřeno na správnost procesu.²²

V posledních letech neobyčejně stoupla důležitost **MOTIVACE** pracovníků i celých pracovních kolektivů. Vznikají celé motivační systémy, jejichž filosofie je založena na nabídkách hmotných i nehmotných.²⁰

Základním předpokladem motivování je znalost lidských potřeb, které jsou pro každého pracovníka důležité. Kategorie potřeb uvedené v následujícím obrázku č. 3 jsou pro člověka důležité, ale míra jejich naléhavosti je pro každého různá.

²² VEBER, J. A KOL. Základy managementu pro střední školy, s. 109.



Zdroj: ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s. 130.

Obrázek 3: Potřeby aplikované na podnikovou praxi

K nejvýznamnější motivaci patří bezesporu cíle stanovené vedením tak, aby mohly být splněny. Mají být přiměřené schopnostem lidí, neboť nadšení a úroveň motivace klesají, nedaří-li se úkol splnit.

K dalším faktorům, které pracovníka ovlivňují, patří bezesporu na jedné straně systém ocenění a odměňování, možnost postupu a kariéry, sociální program, možnost spolurozhodování a na druhé straně je to image firmy, její perspektivnost, náplň práce a v neposlední řadě i osobnost vedoucího.

PERSONÁLNÍ POLITIKA – je součástí celkové firemní strategie, musí podporovat základní podnikové cíle. Její náplní je plánování lidských zdrojů, výběr vhodných pracovníků, kteří jsou schopni spoluvytvářet potřebnou kulturu a šířit podnikové hodnoty, dále je to hodnocení, zvyšování kvalifikace, tvorba podmínek práce, kontrola ochrany zdraví a také statistika a rozbor personálních informací.²³

INFORMOVANOST – je důležitá pro odstranění nejistoty zaměstnanců a pro zmírnění napětí před eventuálními změnami. Tento faktor úzce souvisí se stylem řízení a komunikací.

²³ ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s. 235.

PRACOVNÍ PODMÍNKY – zahrnují nejen technické vybavení pracovišť, ale i úpravu pracovní doby nebo pravidla pro práci a odměňování. Napomáhají zvyšovat výkonnost zaměstnanců (např. tím, že jim usnadňují různé pracovní úkony), ovlivňují jejich spokojenost, zdravotní a psychický stav. Jedná se o pracovní podmínky jak na úrovni provozu, tak i o vybavení kanceláří (výpočetní a telekomunikační technika).

INOVATIVNOST – projevuje se v nových nápadech a myšlenkách, v ochotě nést riziko. Neznamená jen nové výrobky a služby, ale i pružné reagování uvnitř firmy na nové podněty zvenčí.

ESTETIČNOST – celková úprava a působivost sídla firmy, jejich propagační materiály atd. Tento faktor ovlivňuje významně obchodní partnery i zákazníky.

IMAGE – jde o to, jak firma působí navenek. Každá firma má své zákazníky, klienty, kteří hodnotí podnik podle toho, jak na ně firma působí jako celek, a ne podle toho, jak jsou např. odměňováni zaměstnanci. Zákazník přichází do styku s informacemi, které mu firma o sobě dává (propagační materiály, orientace v budově, způsob přijímání návštěv, kultura oblékání zaměstnanců apod.).²⁴

Obecněji lze tedy faktory podnikové kultury shrnout na faktory:

- okolního prostředí a
- faktory managementu.

Mezi **determinanty okolního prostředí** patří např. technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku, společenské a kulturní podmínky rozvoje podniku, osobní profil řídicích pracovníků, způsoby jejich chování a komunikace.

Determinanty managementu jsou podniková strategie a koncepce, organizační struktura a řídicí systémy.²⁵

²⁴ ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s. 236.

²⁵ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 14.

3.2 Implementace podnikové kultury

Vzhledem k významu podnikové kultury pro podnikové procesy je důležitou otázkou implementace.

Implementaci můžeme charakterizovat jako závěrečnou fázi zavádění podnikové kultury do praxe. Důležitou roli zde hrají již zmíněné symboly. Může se jednat o abstraktní jevy, jako jsou podnikové historky, obřady, mýty, rituály, projevy úcty či loga, nebo o konkrétní jevy, jako schémata, vyznamenání, materiální odměny či vybavení pracoviště.

Další oblastí implementace je ztotožnění se pracovníků s podnikovými cíli a hodnotami. To je důležitý úkol manažerů, personálních specialistů či externích odborníků v procesu personálního řízení.

Základními **faktory implementace** podnikové kultury jsou:

- **Informovanost** – jde nejen o základní informace o hospodaření firmy, o sponzoringu, ale také o známost vize a nejvyšších cílů firmy.
- **Osobní příklad** manažerů – manažeři zachovávají stanovená pravidla a standardy chování a jednání.
- **Podnikové dokumenty** – psané normy podniku, organizační a pracovní řády, podnikové plány, strategické programy firmy.
- **Systém personálního řízení** – osobnostní rozvoj pracovníků, přenos hodnot uvnitř firmy i ve vztahu k okolí.
- **Podnikový vzdělávací systém** – zabezpečení souladu mezi profesněkvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami firmy.²⁶

Mnoho ekonomů vidí v podnikovém vzdělávání důležitý faktor konkurenceschopnosti podniku.

²⁶ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 23.

„Personální management a jeho součást, systém podnikového vzdělávání, představuje tedy významný faktor implementace firemní kultury.“²⁷

3.3 Shrnutí

Aby se mohla organizační kultura záměrně utvářet, musí být známo, čím se konkrétně ve firmě projevuje.

Pro každou firmu je významné určité spektrum faktorů organizační kultury, které vyplývá z jejího zaměření. Důležité je umět posoudit, jak podstatné jsou jednotlivé faktory pro určitou firmu, a snažit se dosáhnout jejich požadované úrovně ve vztahu k firemní strategii. Nejdůležitější součástí kultury je její implementace a výběr cest, jakými bude podniková kultura zavedena do praxe.

²⁷ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 27.

4 Metodologie firemní kultury

V kapitole 2.3 byla rozebrána typologie firemní kultury a proběhla zmínka o Bělohávkově „pomůcce“ rozpoznání jednotlivých typů kultury. Tento oddíl je zaměřen na odbornější zkoumání úrovně firemní kultury.

4.1 Metodické přístupy zkoumání úrovně organizační kultury

Výzkum organizační kultury nabízí celou řadu možností, které se dají různě kombinovat. Získané výsledky odhalí silné i slabé stránky firmy. Kromě toho zjistíme i názory zaměstnanců na situaci v podniku. Na základě těchto poznatků se dokážeme soustředit na ty faktory, které nám dopomohou k tomu, aby organizační kultura byla v souladu se strategií a firma dosáhla větší úspěšnosti.

Z hlediska zkoumání se používají dva hlavní metodické přístupy, a to systémový přístup a modelování.

- **Systémový přístup** má v podnikové sféře své pevné místo, podnik je možno poznávat jako výrobní, sociální nebo kulturní systém, který třídíme na subsystemy s určitými cíli. Výstupy jednoho subsystemu jsou vstupy do dalších, takže se vzájemně ovlivňují či doplňují.
- **Modelování** je metoda získávání informací o chování určitého systému cestou vytvoření modelu tohoto systému. Modely pak umožňují praktické zkoumání v simulovaných podmínkách. Firemní kulturu lze také modelovat pomocí způsobů jednání a chování pracovníků ve vazbě na vnitřní vztahy a vztahy k okolí.²⁸

²⁸ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 19, 20.

4.2 Analýza, audit, diagnostika

K hlavní metodice zkoumání firemní kultury patří **analýza, audit a diagnostika**.

- **Analýza** je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností nějakého předmětu, jevu nebo činnosti. Analýzu lze provést pomocí dotazníků, průzkumů a diskusí. Mezi nejčastěji používané patří dotazníky a ústní interview.

Před vypracováním **dotazníku** musí být jasné, jaká kritéria chceme zkoumat. Pak následuje nejobtížnější část, a to sestavení otázek. Otázky musí být vytvořeny tak, aby získané odpovědi skutečně popsaly daný faktor. Otázky mohou být otevřené nebo variantní. Vzhledem k vyhodnocování se doporučují variantní otázky, které usnadňují výslednou sumarizaci odpovědí. Dalším způsobem je uvedení několika možností, které dotazovaný bodově ohodnocuje podle důležitosti.²⁰

V úvodu každého dotazníku musí být určitý návod, který respondentovi vysvětlí postup při odpovídání. Dotazování má být anonymní a respondent musí mít jistotu, že jeho odpovědi nebudou zneužity.

Při vyhodnocování sumarizujeme odpovědi všech respondentů. V malých organizacích mohou být do dotazování zahrnuti všichni, ve větších firmách je vhodné sestavit reprezentativní vzorek, ve kterém budou zastoupeny všechny organizační stupně.

K **interview** je možné přistupovat dvěma způsoby. Buď podobně jako při písemném dotazování, kdy si předem stanovíme kritéria, nebo tato kritéria předem nestanovujeme a uplatníme techniku „naslouchání“. Oba způsoby mají své výhody i nevýhody.²⁹

Při stanovení kritérií můžeme lépe zachycovat získané odpovědi, předem si připravit formulář. Nevýhodou je, že v průběhu interview se mohou objevit další souvislosti nebo nové faktory.²²

²⁹ ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s. 237.

V případě, že kritéria nejsou předem stanovena, necháváme dotazovaného volně povídat o situaci v podniku. Velmi problematické je ale výsledné vyhodnocení všech interview.

Největším problémem obou typů interview je navození příznivé atmosféry a důvěry respondenta k tazateli. Bez této důvěry nemusíme získat pravdivé odpovědi.

- **Audit** je zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování podniku, jeho cílů a strategií. Záměrem je identifikovat problémy, příležitosti a hrozby a doporučit opatření vedoucí k zefektivnění procesu realizace zvolené strategie podniku.

Rozlišujeme externí audit (je prováděn externími subjekty podniku) a interní audit (vychází z informačního a kontrolního systému podniku a je vypracován oddělením uvnitř firmy).

- Cílem **diagnostiky** je výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury a důležitá je také snaha o objektivnost a nezájatost.

Při diagnostice je třeba se soustředit na

- sběr a analýzu informací,
- srozumitelnou, časově aktuální zpětnou vazbu,
- posouzení silných a slabých stránek podnikové kultury,
- rozbor příčin určitého jevu,
- nutnost chápat diagnostiku jako učení, jak přechíst konkrétní firemní kulturu.

Vhodnými nástroji diagnostiky podniku jsou rozbor dokumentace, pozorování, dotazování. V určitém okamžiku je nutné použít tzv. **benchmarking**, což jednoduše znamená porovnávání činnosti podniku s výsledky nejlepších firem ve vybraném oboru a následné napodobování úspěšného chování podniku. Jestliže tento proces probíhá současně se zdokonalením řízení, pak hovoříme o **benchlearningu**, kdy pracovníci vstřebávají nové poznatky.³⁰

³⁰ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 22.

Informace o úrovni organizační kultury poskytují ale i **další způsoby zkoumání**. Např. to, čeho si mohou všimnout klienti nebo my při návštěvě obchodního partnera.

První dojem z firmy nám mnohé napoví. Můžeme zůstat stát na vrátnici nebo můžeme být uvedeni do recepce, kde nám bude nabídnuto občerstvení a kde máme možnost seznámit se s propagačními materiály.

Prohlídkou firmy často začíná analýza podnikové kultury. Můžeme z ní mnohé vyčíst, např. jak reagují zaměstnanci na naši návštěvu, jaká je atmosféra na pracovišti a zda si smíme vybrat, jaká místa chceme navštívit.

Pro pochopení organizace je důležité strávit v ní co nejvíce času. **Pozorujeme** podnikové rituály, kdo jakou hraje roli, jaký vliv má šéf, jak probíhají podnikové schůze apod.

Jednou z možností je i **hodnocení zařízení místností**, které představuje podnikový styl, symboly statutu, zda je vyčleněno místo pro přijímání návštěv, jaký je nábytek.

Poslední fází je nutnost přijmout opatření, která pomohou dosáhnout požadované úrovně.

4.3 Příklad žádoucího organizačně kulturního spektra

Pro srovnání s následnou analýzou organizační kultury firmy **Kovona, a. s.** je zde uveden příklad žádoucího organizačně kulturního spektra obr. č. 4.

Faktor	1	2	3	4	5
Internacionalita	Kontakty se zahraničím neexistují	Kontakty jsou velmi malé	Kontakty se zahraničím jsou průměrné	Existují dosti intenzivní kontakty	Styky se zahraničím jsou velmi intenzivní
Rozhodování	Vysoce centralizované rozhodování	Rozhodování je dost centralizované	Rozhodování je středně centralizované	Rozhodování je dost decentralizované	Rozhodování je výrazně decentralizované
Komunikace a informovanost	Minimální informovanost závažné problémy v komunikaci	Důležité informace dost chybí	Střední informovanost, občas zdržování určitých informací	Dobrá informovanost, komunikace bez větších problémů	Výborná informovanost, komunikace probíhá v obou směrech
Převládající styl vedení	Prakticky neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	Názory pracovníků se berou v úvahu jen velmi málo	Lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, ale ne vždy se to bere v úvahu	Vedoucí obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží	Pracovníci mají možnost se vyjádřit ke všem důležitým otázkám, je snaha dosáhnout konsensu
Kontrola	Chybí účinná kontrola	Kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se příčiny problémů	Kontrola je systematická, zaměřená na odhalování příčin a na prevenci
Motivace pracovníků	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k výkonu	Motivace pracovníků je průměrná	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Lidé jsou mimořádně motivováni k vysokým výkonům
Inovativnost	Projevy inovativnosti prakticky nejsou	Velmi malá inovativnost pracovníků	Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	Inovativnost pracovníků je všude patrná, nechtějí zaostávat za konkurencí	Mimořádná inovativnost, firma je považována za průkopníka na svém trhu
Personální politika	Neexistuje jasná PP, chybí řada personálních činností	PP je založena na intuici vedoucích a není jednotná	PP existuje spíše na papíře, v praxi se hodně porušuje	Jasná PP, která se v zásadě dodržuje	Jasná PP, která se prosazuje díky společně sdíleným hodnotám
Pracovní podmínky	Velmi špatné, neodpovídají zákonným normám	Dost špatné, v určitých případech neodpovídají normám	Vcelku dobré v rámci norem	Velmi dobré pracovní podmínky	Vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu i individuální potřeby pracovníků
Estetická úroveň	O „estetičnosti“ nelze vůbec hovořit	Velmi špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	Vcelku dobrá estetická úroveň, čistota	Velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	Výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která podporuje image
Image	Pokud někdo firmu zná, má o ní špatné mínění	Firma má dost špatnou pověst	Firma má vcelku dobrou pověst, najdou se ojediněle větší výtky	Firma má velmi dobrou pověst	Firma má vynikající pověst, daří se jí vytvářet image, o jaký usiluje

Zdroj: ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s 239.

Obrázek 4: Příklad žádoucího organizačně kulturního spektra

V příloze C je uvedeno několik dalších testů a dotazníků, díky kterým si mohou firmy samy ohodnotit kulturní profil podniku.

4.4 Shrnutí

Smyslem výzkumu je zjistit, zda jednotlivé faktory podporují dosažení strategie firmy, a stejně důležité je i to, zda je vybrána správná metodika zkoumání. K nejpoužívanějším metodikám patří analýza, audit a diagnostika.

Ne všechny prvky se mění stejně rychle. Nejlépe se dají měnit určité symboly a hrdinové, mnohem hůře se mění rituály a velmi pomalu probíhá změna hodnot, neboť tyto hodnoty vytvářejí jakési standardy chování, odlišují společnost od ostatních firem a jsou symbolem pro vnější prostředí.

Následující část se zaměřuje na to, jakou úlohu hraje kultura v životě podniku a jakých oblastí se dotýká.

5 Význam podnikové kultury

Úlohu podnikové kultury lze podle Armstronga spatřit při realizaci **poslání a strategie** organizace, ve **zlepšování efektivnosti** a při **řízení změn**.³¹

I. Nový zase vyzdvihuje význam kultury **ve vztahu k řídicím procesům** v podniku, zejména v tom smyslu, že svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci těchto procesů.

Zdeněk Šigut ve své knize píše o významu firemní kultury pro **překonávání** určitých **bariér**, které jsou ve větší či menší míře v každé organizaci. Jde o bariéru kompromisů mezi příkazy vedení a motivací řadových pracovníků, bariéru nedůvěry a bariéru mezi řadovými pracovníky a vedením.³² Typickým příkladem jsou mistři ve výrobě, kteří pocházejí většinou z řad dělníků a současně jsou již určitou skupinou manažerů. Působí na ně tlaky jak shora tak zdola a tito mistři jako nositelé firemní kultury jsou pro další její formování klíčoví.

Podniková kultura může také sehrát svou roli jako **prostředek kontroly**, neboť umožňuje pracovníkům shodně vnímat důležité momenty v podniku. Ten může fungovat i bez přímých příkazů a neustálé kontroly ze strany vedení, protože lidé sdílejí stanovené principy a podle nich jednají.

Také při **prosazování etických aspektů** práce a slušného zacházení se zaměstnanci se význam podnikové kultury prohlubuje. Primárním cílem podniku je dosažení zisku, ale stále více velkých společností vypracovává a přijímá své vlastní etické kodexy. Tyto dokumenty se snaží o navázání dobrých vztahů se zaměstnanci, o vstřícné jednání vůči zákazníkům, podněcují korektní přístup k obchodním partnerům, investorům, dodavatelům a státním orgánům. Podniky se v nich často zavazují k pomoci charitativním organizacím nebo kulturním či sportovním spolkům. Kodexy tak působí uvnitř i vně podniku.

³¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 272.

³² ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 59.

Význam firemní kultury stoupá také ve **světovém hospodářství**. Postupující globalizace potírá částečně rozdíly mezi kulturami národů, ale existence určitých rozdílů je realita. Tyto rozdíly se často stávají zdrojem nedorozumění a i překážkou spolupráce. Většinou potíže pramení z oboustranné neznalosti a z toho, že stejné symboly jsou v různých kulturách interpretovány odlišně. Mezi nejběžnější rozdíly v národních hodnotách se řadí odlišné vnímání moci, vztahy mezi jednotlivcem a skupinou, rozdíly sociální, role mužů a žen, přístup k riziku a nejistotě.³³

Například lidé ze západních zemí mohou v Japonsku pociťovat při obchodní činnosti nejistotu. Proniknout do japonské kultury je obtížné. Důležitá je důkladná příprava. Je prakticky nemožné setkat se s novými japonskými obchodními partnery bez navázání kontaktů dlouho před vlastní cestou. Schůzka musí být připravena prostřednictvím telefonické nebo písemné komunikace a je důležité naučit se alespoň pozdravy a běžné fráze v japonštině. Pro Japonce má osobní komunikace velký význam, přejí si své zahraniční partnery dobře poznat, než s nimi začnou obchodovat. Zajímavostí je, že japonští manažeři se mezi sebou snaží dosáhnout shody dříve, než odpovědí na otázku nebo učiní prohlášení.³⁴ Proto první podmínkou dobré spolupráce je poznání jiné kultury a vzájemný respekt.

5.1 Shrnutí

Význam firemní kultury je jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Svým působením může chod organizace výrazně ovlivnit. Podniková kultura vytváří základní rámec pro týmovou spolupráci, výkonnost a motivaci. Hlavní přínosy jsou zvýšení produktivity, efektivní nakládání se znalostmi, prohloubení celkové soudržnosti firmy a v neposlední řadě vede ke zlepšení fungování systému lidských zdrojů v podniku. Úspěch podniku tedy závisí nejen na ekonomické moci, ale i na síle podnikové kultury.

Následující kapitola podává základní informace o zkoumané akciové společnosti Kovona Lysá nad Labem.

³³ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 76.

³⁴ KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. Management, s. 535.

6 KOVONA, a. s., Lysá nad Labem



6.1 Historie

Počátky závodu se datují od roku 1913, kdy tehdejší majitel Petr Vichr hledal vhodné místo pro postavení nového továrního objektu. Lysá nad Labem se zdála být nejvýhodnější vzhledem k železničnímu spojení a blízkosti Prahy.

Na počátku roku 1914 byl zahájen dovoz a montáž energetického a strojního zařízení. Započalo se s výrobou drobného zařízení pro domácnost – lopatky, věšáky, pokličky, ale i kovového nábytku. Později přešel závod zcela na válečnou výrobu a vyráběl se velký počet vojenských nemocničních postelí. Po válce byl závod opět přeorientován na původní výrobu. Začalo se vyrábět dražší zboží – chromovaný nábytek, bytový nábytek



s dřevěnými doplňky, lakovaný nemocniční a školní nábytek, kuchyňské váhy a později i kancelářský nábytek.

V roce 1938 se firma se zpětnou platností od roku 1935 přeměňuje na akciovou společnost. Veškeré akcie však zůstaly v rukou dosavadních majitelů. Podnik se svými závody v Lysé n.L. a Duchcově patřil v té době k největším svého druhu v ČSR a zaměstnával 700-800 zaměstnanců.

V roce 1939 byla do Lysé nad Labem přestěhována pražská ústřední kancelář a bylo zde zřízeno ředitelství firmy. Druhá světová válka opět přeorientovala dosavadní výrobu na válečnou. V Lysé nad Labem byla zřízena i protektorátní mincovna. V květnu roku 1945 byl podnik znárodněn a byl utvořen národní podnik Kovona.³⁵

³⁵ *Historie* [online]. Web Design by Kovona 2008 [cit. 2010-11-08]. Dostupný z WWW: <http://www.kovona.com/ofirme.htm>.

6.2 Současnost závodu



V roce 1991 rozhodnutím Ministerstva průmyslu a obchodu byla opět založena akciová společnost Kovona Lysá nad Labem. Centrála akciové společnosti sídlí v Lysé nad Labem, řídí základní závod a její pobočka sídlí v Bratislavě.

Další závody jsou v Bystřici pod Hostýnem a v Zábřehu na Moravě, kde se vyrábí sedací kovový nábytek, pružinové kostry a pružící elementy pro nábytkářskou výrobu.²¹

V současné době má podnik 211 zaměstnanců, z toho 164 dělníků a 47 THP (technicko-hospodářských pracovníků).

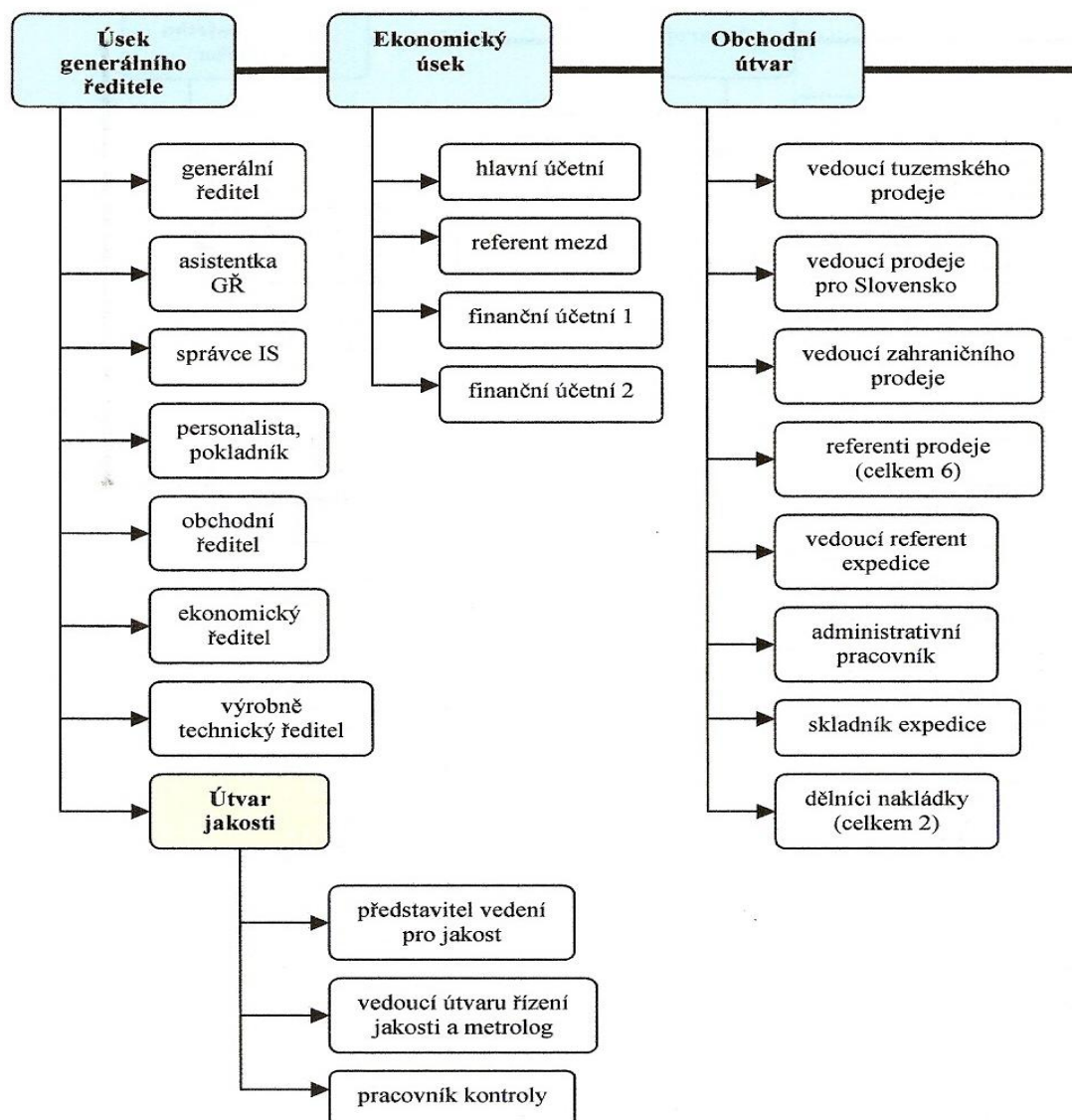
Předmětem podnikání je

- koupě zboží za účelem dalšího prodeje,
- výroba kovového nábytku,
- nástrojařství,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady.

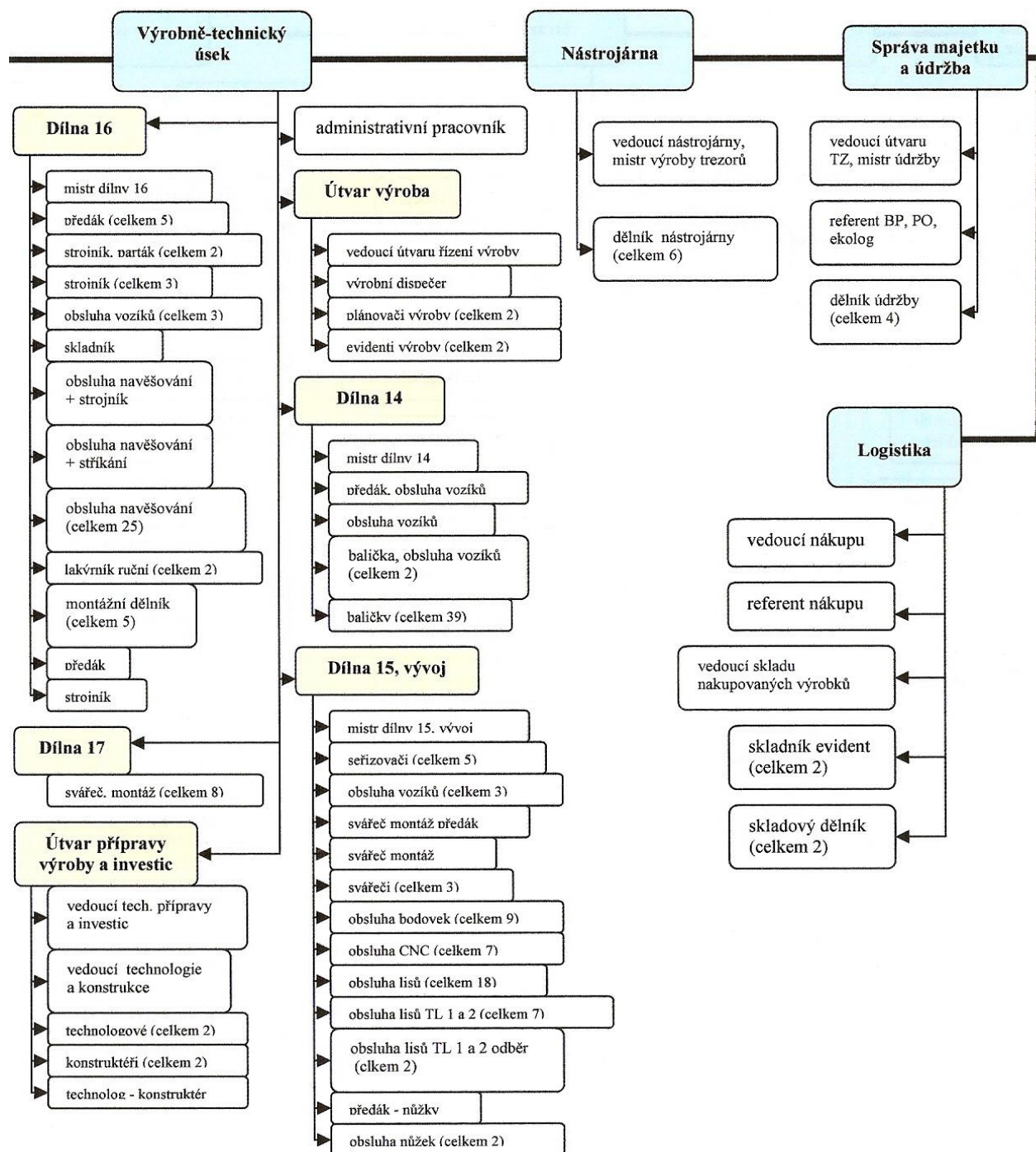


Základní kapitál činí 31 644 tis. Kč, je plně splacen a na tuto výši základního kapitálu jsou vydány listinné akcie na majitele.

Organizační struktura



pokračování str. 47



Zdroj: Interní materiály.

Obrázek 5: Organizační struktura společnosti

6.3 Charakteristika produkce

Společnost je významným tradičním výrobcem kovového nábytku v České Republice. Nabízí bohatý sortiment v oblasti vybavení šaten a sociálních prostor, vybavení skladovacích prostor, ale především kovový kancelářský nábytek, nábytek pro dílny a průmysl a v neposlední řadě trezory a archivační skříně.

6.4 Přehled výrobků

Na následujícím obrázku č. 6 je možné vidět několik málo výrobků ze široké produkce podniku.

VYBAVENÍ ŠATEN A SOCIÁLNÍCH PROSTOR

- šatní skříně sestavné, svařované, lavice



KOVOVÝ KANCELÁŘSKÝ NÁBYTEK

- kartotéky, výkresové, zásuvkové a speciální skříně



pokračování str. 49

TREZORY A ARCHIVAČNÍ SKŘÍNĚ

- skříňové trezory, trezory do zdi, ohnivzdorné skříně



DÍLENSKÝ PROGRAM

- dílenské skříně, stoly



REGÁLY A PŘÍSLUŠENSTVÍ



Zdroj: *Katalog* [online]. 2009 [cit. 2010-11-08]. Dostupný z WWW:
http://www.kovona.com/katalog_2009_komplet.pdf.

Obrázek 6: Malý náhled do rozsáhlého sortimentu podniku

6.5 Odbytové cesty

Tyto výrobky se ke konečnému spotřebiteli mohou dostat třemi různými způsoby, které podnik využívá.

Nejméně častý způsob je prodej přímo bez jakéhokoliv zprostředkovatele. Nejčastěji to probíhá tak, že zájemce si sám výrobek vyhledá např. na internetu a následně vybraný výrobek si na zakázku objedná. Tuto možnost klienti využívají minimálně, jedná se přibližně o 1 % z celkového odbytu.

Mnohem častějším způsobem je prodej přes firemní katalog, kde si zájemci mohou vybrat ze širokého sortimentu, porovnávat jednotlivé výrobky či jejich ceny. Společně s katalogem se nejvíce využívá prodej přes firmy. Nejedná se o zástupce podniku, ale o obchodní řetězce, kde prodejci nabízejí jednotlivé výrobky.

Produkty jsou kromě tuzemska nabízeny také v zahraničí. Jedná se téměř o celou Evropu. Podnik vyváží do mnoha zemí jako je např. Anglie, Španělsko, Itálie, Nizozemsko, Rakousko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Bulharsko, Jugoslávie, Ukrajina či země Skandinávie. Nejvíce produktů se dováží především do západní Evropy, kde se využívá prodej přes řetězce či katalogy. Jedná se hlavně o Německo a Francii, kam se dováží přes polovinu celkové produkce.

7 Analýza podnikové kultury – Kovona, a. s. Lysá nad Labem

V této kapitole se autorka již zaměřuje na vlastní šetření a posuzování jednotlivých faktorů podnikové kultury přímo ve vybrané firmě. Sleduje, jak probíhá organizace uvnitř podniku, jaké klima zde panuje, jaké pracovní podmínky jsou zajištěny a jak probíhá přenos informací mezi vedením firmy a zaměstnanci.

7.1 Jak se vytváří podniková kultura v podniku Kovona?

Jak již bylo zmíněno výše, pro tuto společnost jsou důležité kontakty se zahraničím. Kovona vyváží 70 % svých výrobků do států Evropské unie a několikaleté zkušenosti zajišťují trvalou prosperitu vývozu.

Rozsah pravomocí a kompetencí THP pracovníků je stanoven a určen „Organizačním řádem“ a následně popisem v „Pracovních náplních“ každého jednotlivce. V kategoriích pracovníků dělnických profesí zařazených v oblasti „Režie“ a „Jednicový pracovník“ pravomoci a kompetence určeny nejsou. Jejich činnosti jsou zpravidla určeny technologickými postupy výroby a současně přímým nadřízeným (mistr nebo předák). Jiná písemná forma neexistuje.

V tabulce č. 2 jsou přehledně zmapovány odpovědnosti a pravomoci jednotlivých nositelů funkcí v oblasti politiky jakosti, neboť schopnost uspokojit zákazníka je hlavním a stálým cílem podniku. Trvalé zajišťování výrobků je nezbytné pro zabezpečení postavení a konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Tabulka 2: Matice odpovědnosti

Činnosti \ Nositelé - funkce	Generální ředitel	Představitel vedení pro jakost	VTŘ	OŘ + EŘ
Plán dílčích porad	I	O	-	-
Schválení plánu	O	I	-	-
Vypracování souhrnné zprávy z porady	-	O	S	S
Zpracování podkladů pro zprávu k přezkoumání	O	S	O	O
Zpracování zprávy pro přezkoumání	-	O	-	-
Distribuce zprávy jednotlivým členům KR	-	O	-	-
Zápis z přezkoumání SMJ vč. návrhu na opatření	S	O	S	S
Distribuce a archivace	-	O	-	-

Legenda:

O - odpovídá, S - spolupracuje, I - je informován, VTŘ - výrobně-technický ředitel,

OŘ - obchodní ředitel, EŘ - ekonomický ředitel, SMJ - systém managementu jakosti

Zdroj: Interní materiály.

Vnitřní komunikace je v podniku zajištěna popisem jednotlivých procesů (Organizační směrnice a Popisy procesů), stanovením zodpovědností za jejich dodržování a stanovením pravomocí pro jejich úpravu, a to z pohledu jejich efektivního vykonávání. Současně jsou v popisech procesů definovány způsob a místo záznamu o průběhu procesu tak, aby mohly být jednotlivé procesy sledovány a následně vyhodnocovány.

Jednotlivé návrhy v písemné formě, potvrzené vlastním podpisem, předává pracovník na určených formulářích svému přímému nadřízenému k ověření. Ten ho po ověření podepíše a předá ke schválení odbornému řediteli, který návrh schválí také podpisem.

Běžná komunikace uvnitř firmy mezi jednotlivými vedoucími pracovníky probíhá formou telefonických hovorů a e-mailových zpráv, případně na schválených formuláři.

Co se týče dalšího přenášení **informačních toků** mezi vrcholovým managementem a ostatními pracovníky, nejlépe se osvědčila výrobní porady, které probíhají na všech úrovních. Jejich prostřednictvím lze mluvit i o oboustranném přenosu informací.

Pravidelné porady vedení se konají 1x měsíčně a jsou na nich řešeny aktuální nedostatky.

Předmětem porad je zejména:

- řízení neshodného výrobku - reklamační řízení – průběh a řešení reklamací, náklady na reklamace,
- zmetkové řízení,
- řešení nedostatků zjištěných při inspekčních kontrolách.

Výsledkem porad je zápis formou služebního sdělení schváleného generálním ředitelstvím, kde je uveden nedostatek, který je nutno odstranit, odpovědná osoba (příp. spolupracující osoba) a termín plnění. Vždy při následující poradě je zhodnoceno odstranění nedostatků a případně následná opatření pro jejich nápravu.

Komunikace se zákazníky / dodavateli nebo jinými stranami probíhá telefonicky, e-mailovými, faxovými zprávami, případně dopisy.

Motivační faktory v akciové společnosti jsou především mzdového charakteru. Určuje je „Směrnice o odměňování pracovníků“ a „Kolektivní smlouva“. Podnik nabízí všem zaměstnancům 1 týden dovolené navíc, přispívá na stravování ve všech směnách, poskytuje příspěvek ve výši 300 Kč měsíčně na penzijní připojištění a 700 Kč na životní pojištění.

Dále podnik umožňuje svým zaměstnancům studium při zaměstnání, které je v zájmu organizace a je řešeno individuální smlouvou na základě obecně platných právních předpisů.

Pracovní podmínky na pracovištích nemůže autorka sama posoudit, ale podle předsedy představenstva je úroveň dána současnými možnostmi. Pro naplnění stávajících úkolů je prý dostatečná. Zaměstnancům je poskytováno pracovní oblečení s logem firmy, součástí jsou i ochranné prostředky za účelem zvýšení bezpečnosti při pracovním výkonu.

Na nové výrobky nebo inovace stávajícího sortimentu, který požaduje trh, reaguje firma pohotově. Je totiž důležitou podmínkou pro udržení jejich vývozu do zahraničí.

Potřeby a očekávání zákazníka jsou zjišťovány pracovníky příslušných oddělení. Výsledky těchto zjištění jsou pak sumarizovány, vyhodnocovány a slouží vedení společnosti jako podklad pro přezkoumání systému jakosti. Zároveň slouží jako podklad při specifikaci jednotlivých plánů, definování cílů jakosti na další období či zavedení preventivních opatření, resp. opatření k nápravě. Určení pracovníci závodu současně sledují zákonné požadavky a předpisy tak, aby bylo zajištěno i plnění legislativních požadavků na výrobky dodávané organizací.

Reklama a propagace je ročně podporována nemalou finanční částkou. Samozřejmostí jsou firemní prospekty, katalogy, internetové stránky (www.kovona.com), internetový vyhledávač podle vyráběného sortimentu, pro registrované prodejce odběratelské slevy, akční ceny u vybraných výrobků, sponzorské dary apod.

Podnik se účastní mnoha výstav a veletrhů, jak tuzemských, tak zahraničních (např. Strojírenský veletrh Brno, Eisenwarenmesse Kolín n. R.). Pravidelné vzájemné návštěvy významných prodejců, a to jak z tuzemska, tak ze zahraničí, jsou nezbytné, bez těchto aktivit se udržení a rozvoj kontaktů k oboustranné spokojenosti neobejde.

Orientace ve firmě je zajištěna informačními tabulkami od příchodu do vrátnice.

7.2 Projekt 2008

Před třemi lety byl v rámci jednoho školního projektu prováděn podobný výzkum v popisované firmě. Na tomto základě vznikla myšlenka porovnat situaci minulou se situací současnou a zjistit, zda došlo během těchto dvou let k nějakým změnám. V roce 2008 autorka použila dotazník č. 1 (příloha A) a v roce 2010 svoje šetření rozšířila ještě o dotazník č. 2 (příloha B), zaměřený také na styl vedení, rozhodování a komunikaci.

➤ Rozmístění dotazníků

Prostřednictvím bývalého ředitele podniku a současného předsedy představenstva této společnosti pana K. Špitálního byl distribuován mezi zaměstnance firmy dotazník č. 1, obsahující přehlednou tabulku faktorů, které ovlivňují činnost každého pracovníka. Respondenti měli za úkol označit v každém řádku jednotlivých faktorů tu variantu, která podle nich nejlépe vystihuje situaci v podniku. Autorka připravila 120 kopií tohoto dotazníku, ale dobrovolnost této akce zapříčinila, že se jich vrátilo pouze 70 vyplněných.

Ankety se účastnila většina pracovníků nižšího a středního managementu a zbytek tvoří dělníci.

Následující obrázek č. 7 a tabulka č. 3 nám podávají přehled o zjištěných výsledcích podle názorů zaměstnanců firmy. Na obrázku č. 7 je schematické znázornění organizačně kulturního spektra společnosti Kovona a v tabulce č. 3 jsou uvedena procentuální vyhodnocení jednotlivých variant.

➤ Schematické znázornění organizačně kulturního spektra - 2008

Faktor	1	2	3	4	5
Internacionalita	Kontakty se zahraničím neexistují	Kontakty jsou velmi malé	Kontakty se zahraničím jsou průměrné	Existují dosti intenzivní kontakty	Styky se zahraničím jsou velmi intenzivní
Rozhodování	Vysoce centralizované rozhodování	Rozhodování je dost centralizované	Rozhodování je středně centralizované	Rozhodování je dost decentralizované	Rozhodování je výrazně decentralizované
Komunikace a informovanost	Minimální informovanost závažné problémy v komunikaci	Důležité informace dost chybí	Střední informovanost, občas zadržování určitých informací	Dobrá informovanost, komunikace bez větších problémů	Výborná informovanost, komunikace probíhá v obou směrech
Převládající styl vedení	Prakticky neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	Názory pracovníků se berou v úvahu jen velmi málo	Lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, ale ne vždy se to bere v úvahu	Vedoucí obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží	Pracovníci mají možnost se vyjádřit ke všem důležitým otázkám, je snaha dosáhnout konsensu
Kontrola	Chybí účinná kontrola	Kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se příčiny problémů	Kontrola je systematická, zaměřená na odhalování příčin a na prevenci
Motivace pracovníků	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k výkonu	Motivace pracovníků je průměrná	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Lidé jsou mimořádně motivováni k vysokým výkonům
Inovativnost	Projevy inovativnosti prakticky nejsou	Velmi malá inovativnost pracovníků	Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	Inovativnost pracovníků je všude patrná, nechťjí zaostávat za konkurencí	Mimořádná inovativnost, firma je považována za průkopníka na svém trhu
Personální politika	Neexistuje jasná PP, chybí řada personálních činností	PP je založena na intuici vedoucích a není jednotná	PP existuje spíše na papíře, v praxi se hodně porušuje	Jasná PP, která se v zásadě dodržuje	Jasná PP, která se prosazuje díky společně sdíleným hodnotám
Pracovní podmínky	Velmi špatné, neodpovídají zákonným normám	Dost špatné, v určitých případech neodpovídají normám	Vcelku dobré, v rámci norem	Velmi dobré pracovní podmínky	Vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu i individuální potřeby pracovníků
Estetická úroveň	O „estetičnosti“ nelze vůbec hovořit	Velmi špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	Vcelku dobrá estetická úroveň, čistota	Velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	Výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která podporuje image
Image	Pokud někdo firmu zná, má o ní špatné mínění	Firma má dost špatnou pověst	Firma má vcelku dobrou pověst, najdou se ojediněle větší výtky	Firma má velmi dobrou pověst	Firma má vynikající pověst, daří se jí vytvářet image, o jaký usiluje

Zdroj: Vlastní zpracování dle ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s 239.

Obrázek 7: Organizačně kulturní spektrum podniku Kovona - 2008

Tabulka 3: Procentuální vyhodnocení odpovědí – 2008

Faktor	1	2	3	4	5
Internacionalita	11,4 %	27,1 %	30,0 %	21,4 %	10,0 %
Rozhodování	15,7 %	38,6 %	32,8 %	12,8 %	–
Komunikace a informovanost	2,8 %	24,2 %	40,0 %	28,5 %	4,3 %
Převládající styl vedení	5,7 %	20,0 %	57,0 %	17,0 %	–
Kontrola	12,8 %	20,0 %	41,5 %	18,6 %	7,1 %
Motivace pracovníků	10,0 %	17,1 %	62,8 %	10,0 %	–
Inovativnost	8,6 %	18,5 %	55,7 %	15,7 %	1,4 %
Personální politika	2,8 %	22,8 %	20,0 %	51,4 %	2,8 %
Pracovní podmínky	–	15,4 %	64,3 %	14,3 %	–
Estetická úroveň	2,8 %	8,6 %	71,4 %	17,2 %	–
Image	2,8 %	28,5 %	48,6 %	20,0 %	–

Zdroj: Vlastní zpracování.

➤ Slovní zhodnocení dle názoru autorky

Na první pohled nejsilnějším faktorem této společnosti se zdá být **personální politika**. To by znamenalo, že podporuje základní podnikové cíle, vybírá vhodné pracovníky, zajišťuje zvyšování kvalifikace a vytváří dobré pracovní podmínky. Když se ale podíváme na tabulku číslo 3, zjistíme, že pracovní podmínky podle názoru respondentů jsou průměrné, spíše podprůměrné, z interních materiálů vyplývá, že firma podporuje takové zvyšování kvalifikace, které je pouze v jejím zájmu, a po rozhovorech s některými zaměstnanci podniku se autorka dozvěděla, že i fluktuace dělníků je velká.

Tento výsledek je zcela jistě zkreslený, protože dotazník z větší části vyplňovali THP pracovníci, u nichž je fluktuace menší.

Nejslabším článkem podle dotazovaných je **rozhodování**, jehož míra je dosti centralizovaná. Má souvislost se stylem řízení i rozsahem pravomocí a kompetencí pracovníků. V tomto podniku je zřejmě podniková strategie věcí vrcholového manažera a několika málo jeho spolupracovníků. Zaměstnanci většinou nemají informace o celkovém záměru podniku.

Ostatní faktory jsou převážně průměrné, i když z výsledků vyplývá, že většina z nich inklinuje spíše k podprůměrnosti.

Pozastavme se ještě u kontroly. Z výsledků vyplývá, že kontrola je průměrně přísná a intenzivní, což ve spojení s autokratickým vedením má spíše demotivující vliv. Zejména u pracovníků, kteří inklinují k samostatné práci je vhodnější nezasahovat jim do dílčích etap nebo jen výjimečně. Naopak u nezkušených a nejistých pracovníků může častější kontrola ze strany vedoucího dodat klid a sebedůvěru.

7.3 Projekt 2010

➤ Rozmístění dotazníků

Tak jako v roce 2008 autorka opět využila pomoci pana Špitálního a rozmístila ve společnosti Kovona dotazník č. 1 a nově i dotazník č. 2. Na základě předešlých zkušeností bylo připraveno 100 kopií od každého typu dotazníku. Akce byla opět založena na dobrovolnosti respondentů a jejich neochota se projevila v počtu vrácených dotazníků. Dotazník č. 1 vyplnilo 58 zaměstnanců a dotazník č. 2 jen 41 zaměstnanců. První dotazník, stejně jako v roce 2008, vyplňovali pracovníci na různých organizačních úrovních a druhý

dotazník byl směřován spíše střednímu a vyššímu managementu s ohledem na srovnání shody nebo rozdílnosti názorů.

Dosažené výsledky jsou jakýmsi přehledem současné situace ve společnosti Kovona, a.s. tak, jak to vidí sami zaměstnanci. Zjištěné informace dotazníku č. 1 jsou zpracovány v následující tabulce č. 4 a na obrázku č. 8. Tabulka znázorňuje procentuální vyhodnocení odpovědí a obrázek organizačně kulturní spektrum v roce 2010.

Tabulka 4: Procentuální vyhodnocení odpovědí – 2010

Faktor	1	2	3	4	5
Internacionalita	9,1 %	23,0 %	45,3 %	22,6 %	-
Rozhodování	5,4 %	26,5 %	64,8 %	3,3 %	-
Komunikace a informovanost	-	9,3 %	52,0 %	38,7 %	-
Převládající styl vedení	-	21,6 %	63,4 %	15,0 %	-
Kontrola	3,2 %	16,1 %	26,4 %	54,3 %	-
Motivace	8,0 %	25,8 %	58,2 %	8,0 %	-
Inovativnost	-	21,0 %	58,2 %	20,8 %	-
Pers. politika	-	14,5 %	55,0 %	30,5 %	-
Prac. podmínky	-	9,3 %	66,5 %	24,2 %	-
Estetická úroveň	-	3,2 %	77,6 %	19,2 %	-
Image	-	18,1%	59,4 %	22,5 %	-

Zdroj: Vlastní zpracování.

➤ Schematické znázornění organizačně kulturního spektra - 2010

Faktor	1	2	3	4	5
Internacionalita	Kontakty se zahraničím neexistují	Kontakty jsou velmi malé	Kontakty se zahraničím jsou průměrné	Existují dosti intenzivní kontakty	Styky se zahraničím jsou velmi intenzivní
Rozhodování	Vysoce centralizované rozhodování	Rozhodování je dost centralizované	Rozhodování je středně centralizované	Rozhodování je dost decentralizované	Rozhodování je výrazně decentralizované
Komunikace a informovanost	Minimální informovanost závažné problémy v komunikaci	Důležité informace dost chybí	Střední informovanost, občas zadržování určitých informací	Dobrá informovanost, komunikace bez větších problémů	Výborná informovanost, komunikace probíhá v obou směrech
Převládající styl vedení	Prakticky neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	Názory pracovníků se berou v úvahu jen velmi málo	Lidé mají možnost se k věcem vyjádřit, ale ne vždy se to bere v úvahu	Vedoucí obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží	Pracovníci mají možnost se vyjádřit ke všem důležitým otázkám, je snaha dosáhnout konsensu
Kontrola	Chybí účinná kontrola	Kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se příčiny problémů	Kontrola je systematická, zaměřená na odhalování příčin a na prevenci
Motivace pracovníků	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k výkonu	Motivace pracovníků je průměrná	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Lidé jsou mimořádně motivováni k vysokým výkonům
Inovativnost	Projevy inovativnosti prakticky nejsou	Velmi malá inovativnost pracovníků	Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	Inovativnost pracovníků je všude patrná, nechtějí zaostávat za konkurencí	Mimořádná inovativnost, firma je považována za průkopníka na svém trhu
Personální politika	Neexistuje jasná PP, chybí řada personálních činností	PP je založena na intuici vedoucích a není jednotná	PP existuje spíše na papíře, v praxi se hodně porušuje	Jasná PP, která se v zásadě dodržuje	Jasná PP, která se prosazuje díky společně sdíleným hodnotám
Pracovní podmínky	Velmi špatné, neodpovídají zákonným normám	Dost špatné, v určitých případech neodpovídají normám	Vcelku dobré, v rámci norem	Velmi dobré pracovní podmínky	Vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu i individuální potřeby pracovníků
Estetická úroveň	O „estetičnosti“ nelze vůbec hovořit	Velmi špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	Vcelku dobrá estetická úroveň, čistota	Velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	Výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která podporuje image
Image	Pokud někdo firmu zná, má o ní špatné mínění	Firma má dost špatnou pověst	Firma má vcelku dobrou pověst, najdou se ojediněle větší výtky	Firma má velmi dobrou pověst	Firma má vynikající pověst, daří se jí vytvářet image, o jaký usiluje

Zdroj: Vlastní zpracování dle ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s 239.

Obrázek 8: Organizačně kulturní spektrum podniku Kovona – 2010

➤ **Slovní hodnocení dle názoru autorky**

Z obrázku je zřejmé, že se situace v podniku mnoho nezměnila, téměř všechny oblasti jsou průměrné, ale tabulka č. 4 dokazuje, že přeci jenom k nějakým změnám došlo.

Můžeme zde vidět větší shodu názorů, pohled zaměstnanců na firmu není již tak různorodý, jak tomu bylo před třemi lety.

Změny nastaly zejména v oblasti rozhodování a kontroly. Rozhodování je úměrně centralizované a při kontrole se nehledají pouze viníci, ale i příčiny problémů.

Jak již bylo zmíněno, **internacionalita** je pro tuto firmu nezbytná, neboť vývoz tvoří 70 % jejich odbytu. Proto je zářezující, že téměř 10 % dotazovaných zaškrtnulo odpověď „Kontakty se zahraničím neexistují.“ Zřejmě to souvisí s formou komunikace směrem shora dolů s tím, že informovanost není střední, ale na některých úrovních minimální.

Tato „nekomunikace“ má úzkou souvislost s dalším zkoumaným faktorem, kterým byl **převládající styl vedení**. Celých 63 % respondentů se shodlo na tom, že se mají možnost k věcem vyjádřit, ale ne vždy se to bere v úvahu. To opět potvrzuje, že v tomto podniku mají závažné problémy v komunikaci a zadržují určité informace.

Co se týká **motivace pracovníků a pracovních podmínek**, jsou průměrné. Výsledky odpovídají zjištěným informacím autorky, které uvedla na str. 52 - 53.

Opět zářezující výsledek je u faktoru **inovativnost**, kde téměř 60 % dotazovaných uvedlo, že je průměrná, vyvolaná naléhavou nutností. Nekoresponduje to s jejich zahraničními kontakty a vysokým podílem vývozu. Při průměrné kreativitě a nepružném reagování na nové podněty by firma nemohla obstát na těchto zahraničních trzích, ale i na trzích domácích. Od roku 1990, kdy Kovona měla téměř „monopol“ na výrobu kovového nábytku, konkurence vzrostla, ale stále se objemem produkce řadí na přední místa.

Pro představivost je v tabulce č. 5 uveden přehled hospodářských výsledků minulých let.

Tabulka 5: Hospodářské výsledky (v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009
HV celkem	14 741	11 818	19 953	11 973	16 280

Zdroj: Vlastní zpracování dle

Obchodní rejstřík [online]. Verze aplikace 2.414 [cit. 2010-01-10]. Dostupný z WWW:

[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=19971&sysinf.klic=03c52e838ec4c66c88d7621d1db20471&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=596&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=.](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=19971&sysinf.klic=03c52e838ec4c66c88d7621d1db20471&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=596&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=)

Co se týká **estetičnosti**, shodují se pracovníci na vcelku dobré, estetické úrovni. 77,6 % z nich se domnívá, že celková úprava a působivost sídla firmy kladně ovlivňuje obchodní partnery a zákazníky.

Autorka ze svých zkušeností může potvrdit, že se zde dbá na čistotu a úpravu firemního okolí. Všechny příjezdové a přístupové cesty jsou vydlážděné a příjemný je i vstup přes vrátnici, která je zrekonstruovaná a působí příznivým dojmem. Snad jen hlavní budovy, kolem kterých je nucen obchodní partner nebo zákazník projít, jsou staré a omšelé.



Pro každou firmu je důležité, jak působí navenek jako celek. O faktoru **image** se téměř 49 % dotazovaných vyjádřilo, že firma má vcelku dobrou pověst, najdou se ojediněle větší výtky.

Podnik sám o sobě podává informace v podobě různých reklamních a propagačních materiálů s logem firmy (kalendáře, mapy apod.), má webové stránky, velké reklamní poutače, rozhlasové reklamní spoty (např. rádio Blaník) a kladné reference by o něm, dle firmy, mohla podat také řada podniků, s nimiž \Kovona spolupracovala a jejichž loga jsou uvedena na obrázku č. 9.



Zdroj:

Reference [online]. Web Design by Kovona 2008 [cit. 2010-11-15]. Dostupný z WWW: <http://www.kovona.com/>.

Obrázek 9: Projekty realizované společností Kovona

Autorka si ze svých návštěv odnesla také pár postřehů. Některé jsou kladné a jiné méně. Jak již bylo zmíněno, dobrým dojmem působil vstup do podniku, přijetí panem K. Špitálníkem, jeho ochota pomoci v tomto šetření a dobrá úroveň kultury oblékání podnikových manažerů.

Na druhou stranu přijetí na vrátnici je sice milé, ale člověk musí po celou dobu čekání stát na chodbě, než si pro něho někdo přijde, a o vhodnosti rekonstrukce hlavních budov autorka již také hovořila.

➤ Vyhodnocení dotazníku č. 2.

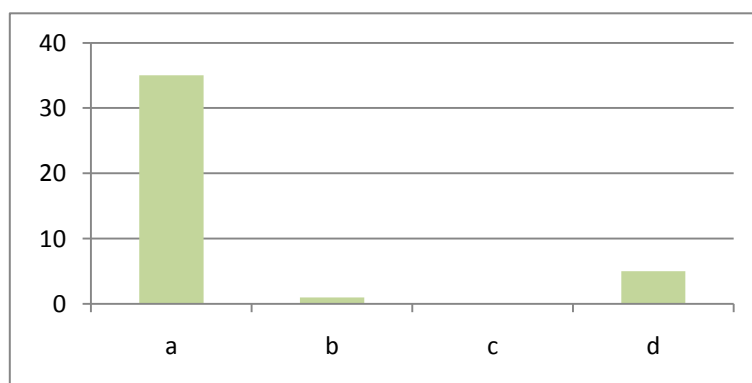
Metodika rozmístování dotazníku č. 2 (příloha B) byla objasněna již na str. 55 a 58. Na základě zjištěných výsledků z anketních lístků č. 1 byl druhý dotazník zaměřen spíše na práci a komunikaci středního a vyššího managementu.

Tentokrát měli respondenti u každé otázky na výběr několik možností a zaškrtnout mohli pouze jednu, o které se domnívají, že je pro jejich firmu nejvýstižnější. Výjimku tvoří otázka č. 10, kde mohlo být zaškrtnuto odpovědí více.

Všechny odpovědi jsou nejprve rozebrány podrobněji a poté zpracovány do přehledné tabulky č. 6.

1. Ve vašem podniku ovlivní přijímaná rozhodnutí nejvíce:

- a) představitelé vrcholového vedení,
- b) zástupci odborů,
- c) vysoce kvalifikovaní odborníci bez ohledu na jejich funkci,
- d) pracovníci na středních a nižších úrovních řízení, kteří znají „obecné mínění“ v podniku.



Zdroj: Vlastní zpracování.

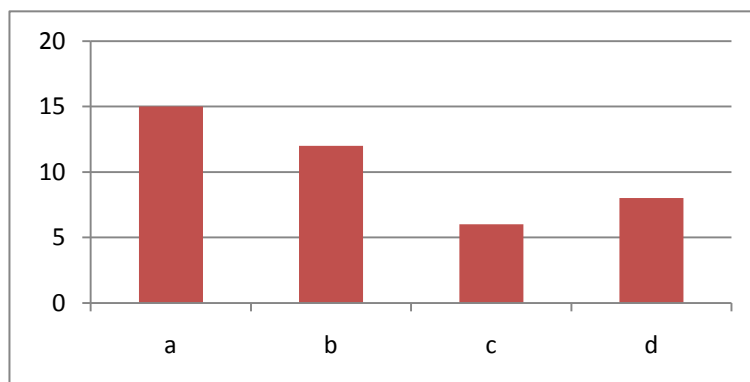
Obrázek 10: Výsledkový graf dotazníku č. 2, otázka 1

Z grafu je patrné, že hlavní slovo má vrcholové vedení bez ohledu na to, zda má odborné znalosti daného problému či nikoli. 85 % dotázaných se shodlo na této odpovědi a ani jeden respondent nezaškrtl odpověď c), kdy by přijímaná rozhodnutí měli ovlivňovat kvalifikovaní odborníci.

Podle názoru autora by tato varianta měla být nejvíce zastoupena, protože vedení podniku nemusí být kvalitním odborníkem, ale kvalitním manažerem, který si umí kolem sebe vytvořit kvalifikovaný tým a umí využít jejich znalosti a dovednosti.

2. Při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí:

- a) se obvykle dozvíte až výsledné rozhodnutí a nemáte možnost je změnit,
- b) je vám sděleno rozhodnutí, ale máte možnost dát k němu připomínku,
- c) jste vyzván svým nadřízeným k zaujetí stanoviska ještě před přijetím konečného rozhodnutí,
- d) jsou situace, kdy nejste vůbec informováni.



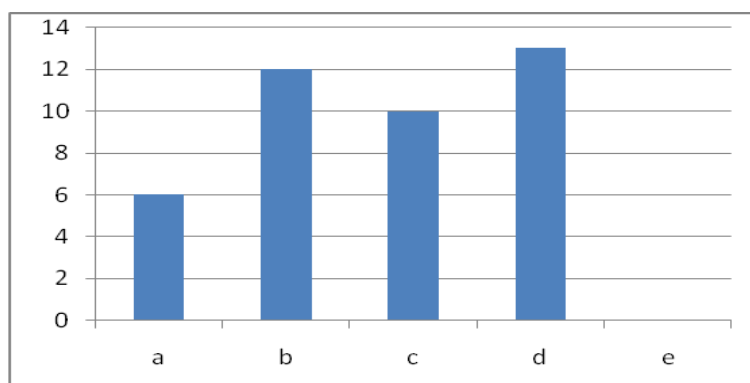
Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek 11: Výsledkový graf dotazníku č. 2, otázka 2

Tato otázka navazuje na otázku č. 1 a opět vypovídá o jakési „nedůvěře“ vedení k ostatním zaměstnancům. Téměř 60 % respondentů nemá možnost se k přijímaným rozhodnutím vyjádřit a pouze 14 % dotazovaných je vyzváno k vyjádření svého stanoviska.

3. Jakmile přijmete rozhodnutí:

- a) můžete je většinou ihned realizovat,
- b) musí je obvykle potvrdit váš bezprostředně nadřízený,
- c) musí je obvykle potvrdit váš nadřízený a nadřízený vyššího stupně,
- d) musí je zpravidla potvrdit ředitel,
- e) jiná možnost.....



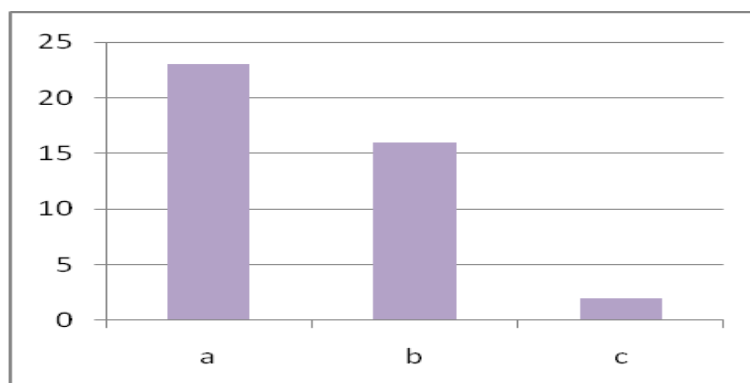
Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek 12: Výsledkový graf dotazníku č. 2, otázka 3

Tato otázka se také týká rozhodování a odpovědi nejsou nijak překvapivé. 85 % dotázaných si musí svá rozhodnutí nechat potvrdit nadřízeným nebo ředitelem podniku. Jen necelých 15 % může své plány realizovat ihned.

4. Váš nadřízený:

- a) se s vámi a s ostatními spolupracovníky radí zcela pravidelně,
- b) názor ostatních bere v úvahu jen zřídka,
- c) názor ostatních pro něj není vůbec důležitý.



Zdroj: Vlastní zpracování.

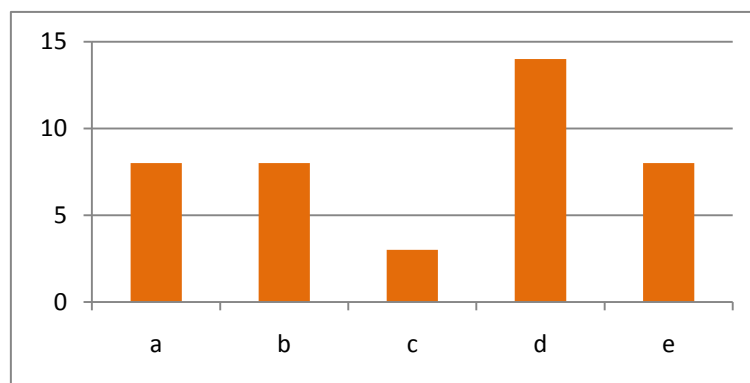
Obrázek 13: Výsledkový graf dotazníku č. 2, otázka 4

Výsledky otázky č. 4 jsou naopak velmi překvapující. Odpovědi si úplně protiřečí s odpověďmi na předešlé otázky. Zde téměř 60 % respondentů odpovědělo, že se s nimi jejich nadřízený pravidelně radí.

Tuto otázku autorka zkoumala z mnoha úhlů pohledu, ale nedobrala se odpovědi, proč k otázce č. 2 se kladně staví 14 % lidí a zde téměř 60 %.

5. Pravomoci a odpovědnosti vám svěřené:

- a) jsou velmi rozsáhlé, což vás nutí jít stále „kupředu“,
- b) jsou tak rozsáhlé, že jste neustále ve stresu,
- c) neodpovídají vašim schopnostem, cítíte se na víc,
- d) jsou takové, abyste je zvládl a neměl problémy,
- e) nemůžete posoudit.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek 14: Výsledkový graf dotazníku č. 2, otázka 5

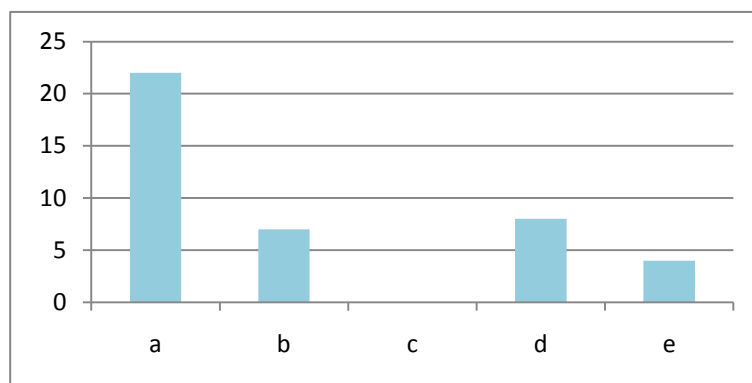
Poslední otázka z okruhu odpovědnosti a rozhodování nám dává jakési shrnutí tohoto tématu. 60 % dotazovaných není motivováno k práci „navíc“. Je jim zadávána práce, kterou hradě zvládají, nebo práce, která je „pod jejich úroveň.“

Tito lidé jsou ze středního a vyššího managementu. Určitě by všichni na těchto místech měli být vedeni a motivováni k neustálému sebevzdělávání, ke spoluodpovědnosti a soudržnosti s firmou, přitom 37 % respondentů se cítí být podceňováno a někteří to ani neumí posoudit.

Zbylých 38 % se dělí na lidi, kteří jsou hnáni neustále „kupředu“, a na lidi, kteří žijí v neustálém stresu. Když vezmeme v úvahu, že na těchto místech je 47 lidí, tak přibližně 17 lidí se účastní řízení podniku. To přibližně odpovídá organizační struktuře společnosti, obr. 5.

6. Růst vaší kvalifikace je zajišťován:

- a) účastí na kurzech a seminářích, které pořádá podnik,
- b) podnik vám umožňuje účast na kurzech a seminářích podle vašeho výběru,
- c) dálkovým studiem,
- d) nejste nucen a nemáte potřebu se zatím dále vzdělávat,
- e) podnik vám další vzdělávání a zvyšování kvalifikace neumožňuje.



Zdroj: Vlastní zpracování.

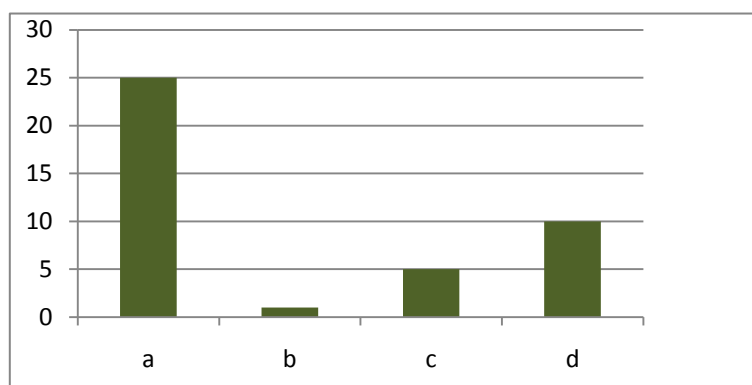
Obrázek 15: Výsledkový graf dotazníku č. 2, otázka 6

Tato otázka svým způsobem navazuje na předchozí a odráží demotivaci k vyšším výkonům. Když se podíváme na graf podrobněji, zjistíme, že 50 % zaměstnanců se účastní kurzů pořádaných podnikem. Jde zřejmě hlavně o školení k novým technologiím, pracovním strojům a o zaškolování nových pracovníků. 20 % lidí nemá potřebu se dále vzdělávat, protože dostávají takové úkoly, které hravě zvládnou.

Zajímavá je procentuální shoda odpovědí 5. c) a 6. e). Autorka se domnívá, že jsou to ti stejní lidé, kteří se cítí „na víc“, ale není jim umožněno další vzdělávání a zvyšování kvalifikace. I odpovědi 5. a) a 6. b) spolu určitě souvisí. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou nuceni se neustále vzdělávat, a podnik jim umožňuje účastnit se na seminářů dle vlastního výběru.

7. Máte pocit, že ocenění práce a vzestup vaší kariéry:

- a) závisí na tom, co skutečně vykonáte,
- b) závisí na tom, jaký dojem uděláte na nadřízeného,
- c) ve vašem podniku se uplatňují kritéria, která vám nejsou zcela známa,
- d) závisí na tom, jak celkově prosperuje firma, váš konkrétní výkon to ovlivní jen málo.



Zdroj: Vlastní zpracování.

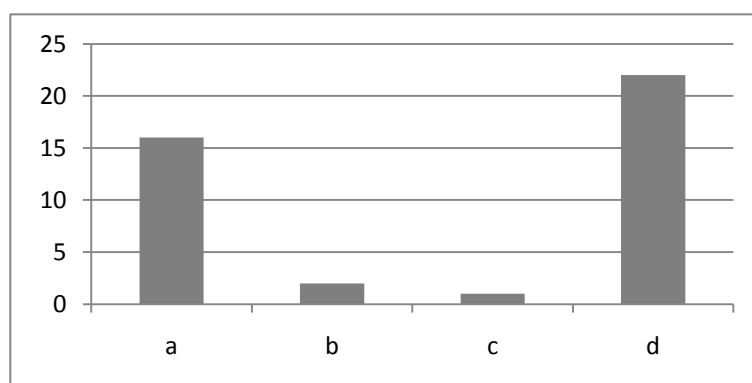
Obrázek 16: Výsledkový graf dotazníku č. 2, otázka 7

Reakce na tuto otázku jsou také zajímavé. 60 % dotázaných je odměňováno podle toho, co skutečně vykonají. Mohlo by to znamenat, že mají možnost ovlivnit svou práci výši odměn, popř. i pracovní postup, ale na druhé straně přibližně 12 % respondentů nemá ani ponětí o nějakých kritériích odměňování, což je dosti zarážející, neboť dotazovaní byli technickohospodářští pracovníci a ti by takovéto informace měli mít.

Příjemným překvapením bylo zjištění, že se ve společnosti nerozmáhá protekce a tzv. podlézání. Pouze 2 % dotázaných se totiž domnívá, že ocenění zaměstnanců záleží na dojmu, jakým zapůsobí na nadřízeného.

8. Když vykonáte pro podnik něco mimořádného, nejvíce vás potěší, když:

- a) dostanete mimořádnou finanční odměnu,
- b) s výsledkem vaší práce jsou seznámeni ostatní pracovníci, dostane se vám veřejného uznání a dostanete finanční odměnu,
- c) nadřízený na vyšší úrovni vám projeví své uznání, na finanční odměně vám příliš nezáleží,
- d) nemůžete posoudit, protože se u vás nic z toho neuplatňuje.



Zdroj: Vlastní zpracování.

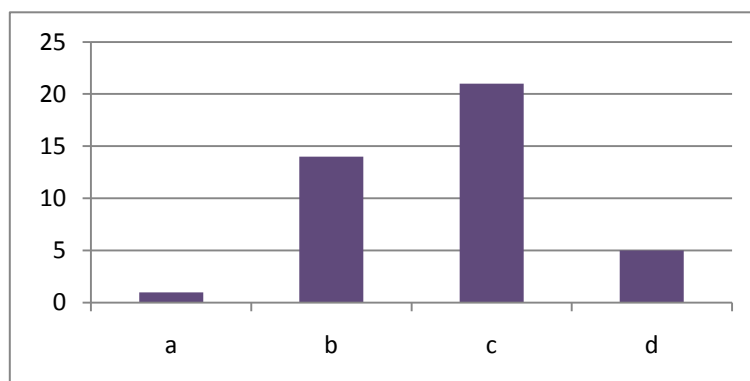
Obrázek 17: Výsledkový graf dotazníku č. 2, otázka 8

Výsledky tohoto grafu jsou dosti alarmující. 38 % dotázaných sice za práci navíc dostane mimořádnou finanční odměnu, ale 55 % nedostane ani finanční ocenění, ani projev uznání.

Moderní pojetí odměňování je mnohem širší než jen finanční formy odměňování. Zahrnuje např. povýšení, pochvalu, uznání okolí či zaměstnanecké výhody. A takovýchto forem se ve společnosti Kovona dočká jen malé procento zaměstnanců.

9. Vaše pracoviště hodnotíte jako:

- a) velmi reprezentativní,
- b) celkem vkusné a vhodné pro přijímání obchodních návštěv,
- c) ne příliš vhodné k přijímání obchodních návštěv,
- d) velmi zanedbané.



Zdroj: Vlastní zpracování.

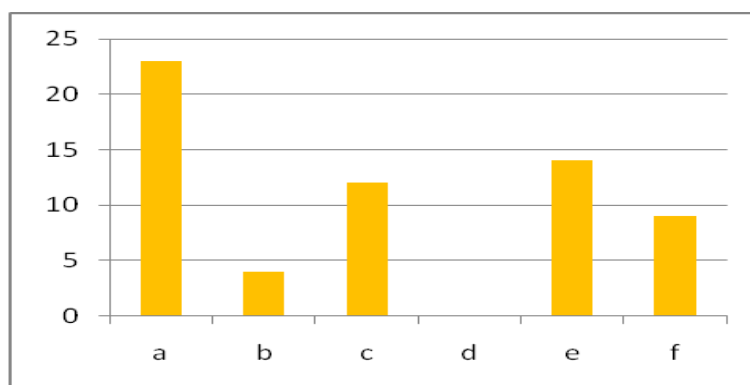
Obrázek 18: Výsledkový graf dotazníku č. 2, otázka 9

Co se týká estetičnosti, jsou odpovědi odlišné od odpovědí z dotazníku 1. Tam se respondenti shodli na vcelku dobré, estetické úrovni. Zde „vyhrává“ odpověď c), a to je pracoviště nevhodné k přijímání návštěv.

Je to zřejmě způsobeno tím, že tento dotazník vyplňovali THP pracovníci a ti mají vyšší nároky na vybavenost a celkovou estetiku svého pracoviště. Celých 12 % dotázaných pracuje ve velmi zanedbaném, nevyhovujícím prostředí. Z grafu je patrné, že reprezentativní pracoviště má zřejmě pouze vrcholové vedení, což může autor ze svých návštěv potvrdit.

10. Jaký by podle vás měl být především „ideální šéf“?

- a) měl by se umět prosadit a rychle rozhodovat,
- b) měl by umět se všemi dobře vycházet,
- c) měl by všem zajistit dobré pracovní podmínky,
- d) měl by se zajímat i o mimopracovní problémy podřízených a brát v úvahu při pracovním výkonu,
- e) měl by udělat vše pro to, aby byl výsledek splněn, protože jen tehdy mají užitek všichni,
- f) při rozhodování by měl brát v úvahu názor spolupracovníků.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek 19: Výsledkový graf dotazníku č. 2, otázka 10

Tato otázka je spíše teoretická, nedozvíme se z ní, jací lidé řídí tuto společnost, ale přesto by odpovědi mohli přinést nějakému „šefovi“ užitek.

Podle respondentů **by měl nadřízený** (v pořadí od nejvyššího počtu hlasů)

- umět se prosadit a rychle rozhodovat,
- udělat vše pro to, aby byl výsledek splněn,
- všem zajistit dobré pracovní podmínky,
- brát v úvahu názor spolupracovníků,
- se všemi dobře vycházet.

Zaměstnancům akciové společnosti lze jen přát, aby se jejich „šéf“ co nejvíce podobal tomu ideálnímu.

V následující tabulce č. 6 jsou přehledně zpracovány odpovědi z dotazníku č. 2 (příloha B). Jde o procentuální vyjádření dotazníkového šetření při návratnosti 41 vyplněných dotazníků.

Tabulka 6: Informativní procentuální vyjádření odpovědí dotazníku č. 2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	84	37	15	57	19	54	61	38	3	57
b	4	29	29	39	19	16	3	5	34	10
c	0	15	24	4	12	0	12	2	51	29
d	12	19	32	-	31	19	24	55	12	0
e	-	-	-	-	19	11	-	-	-	31
f	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20

Zdroj: Vlastní zpracování.

1a – představitelé vrcholového vedení nejvíce ovlivňují přijímaná rozhodnutí.

2a – při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí nemají zaměstnanci možnost výsledné rozhodnutí ovlivnit.

3d – veškerá přijímaná rozhodnutí musí potvrdit ředitel.

4b – nadřízený bere názor ostatních v úvahu jen zřídka.

5d – svěřená pravomoc a odpovědnost jsou takové, aby nedocházelo při jejich zvládání ke zbytečným komplikacím.

6a – růst kvalifikace je zajišťován účastí na kurzech a seminářích pořádaných podnikem.

7a – ocenění práce závisí ve většině případů na skutečných výkonech.

8d – za mimořádný výkon žádná odměna.

9c – pracoviště není příliš vhodné k přijímání návštěv.

10a – ideální šéf by se měl umět prosadit a rychle rozhodovat.

7.4 Shrnutí

Obě šetření, jak v roce 2008, tak i v roce 2010, potvrzují, že firma musí vyvinout hodně úsilí, aby se jejich podniková kultura stala opravdu strategickým nástrojem k dosahování firemních cílů. Výsledky dokazují mezery jak ve vnitřní komunikaci, ve stylu vedení, tak i v motivaci pracovníků. Rozdílné závěry z dotazníku č. 1 nejsou nijak překvapující, neboť ho vyplňovali pracovníci na různých organizačních úrovních, ale rozdílnost názorů v dotazníku č. 2 je zarážející. Tito respondenti nejsou ve shodě v šesti otázkách z devíti, což je alarmující výsledek, neboť pocházejí z přibližně stejného pracovního zařazení.

7.5 Navrhovaná opatření

Z dotazníkového šetření je jasně zřetelné, že organizační kultura této společnosti by se měla v mnoha případech podstatně změnit.

Velkým problémem ve společnosti Kovona je **KOMUNIKACE**, která je velmi úzce spjata s mnoha dalšími faktory podnikové kultury. Autorka se domnívá, že existuje výměna informací mezi vrcholovým managementem a ostatními zaměstnanci, ale pouze směrem shora dolů. Pracovníci znají různé směrnice, pokyny a ostatní nařízení, ale jen ty, které se týkají jejich vlastní práce. O strategii a záměrech podniku nemají žádné nebo jen velmi strohé informace. Vždyť zaměstnanci by neměli být posuzováni jen podle svých odborných znalostí, ale i podle toho, jak reprezentují svoji firmu (podle několika odpovědí, dělníci z výroby nemají o společnosti ani základní informace).

Zde by autorka ráda apelovala na management, aby **informoval** své zaměstnance nejen o cíli podniku a o tom, jakými prostředky ho chtějí dosáhnout, ale i o firemních výsledcích. Aby pracovníci věděli, pro koho jsou výrobky určeny, kdo je jejich hlavním odběratelem a další základní informace. Vždyť v dřívějších dobách nejlepší nápady vzešli právě od dělníků z dílen.

Možná, že se tento podnik potýká se „syndromem růžových brýlí“, což znamená, že vedení není včas a správně informováno. Podřízení předávají pouze pozitivní zprávy a ty negativní raději zamlčují z obavy, že budou obviněni ze zodpovědnosti za špatné výsledky. Proto prohlubování komunikace je určitě jedním z nejdůležitějších úkolů v této organizaci.

Co se týká **ROZHODOVÁNÍ A STYLU VEDENÍ**, převládá zde **autokratický styl**, kdy vedoucí rozhoduje sám a podřízení se účastní pouze sběru informací. Autoritativní typ vydává příkazy bez ohledu na zjišťování názorů členů pracovní skupiny a udržuje si od nich odstup. Zde by byla na místě větší spolupráce s podřízenými, lepší motivace vedoucí k jejich větší odpovědnosti (nejen finanční odměna, ale i různá slovní uznání, možnost dalšího vzdělávání, povýšení) a přenesení větší **spolurozhodovací pravomoci**

na střední management. Bylo by správné více dbát na individualitu, na kreativní myšlení a oceňování nových nápadů a myšlenek pracovníků.

Vždyť vedoucí by měl hrát především úlohu koordinátora a usměrňovat činnost jednotlivců nebo skupiny. Určitě se tím zlepšují mezilidské vztahy a skupina dobře funguje i bez přísné kontroly. Vyšší míra participace může dokonce vést i k větší produkci dobrých nápadů a i zlepšit vztah k firmě.

Hlavně manažeři jsou nositeli firemní kultury, jsou to vzory, podle nichž se pak ostatní řídí. Mnoho lidí si nepřipouští, že by pro nadřízené platila jiná pravidla než pro ně, a řídí se zásadou „co může on, můžu taky“. A pokud vedoucí pracovník nedodržuje principy podnikové kultury, nelze to očekávat od řadových zaměstnanců.

Dalším faktorem, který by jistě posílil organizační kulturu, je **MOTIVACE**. Nejobecnější a pořád ještě nejsilnější motivací pro zaměstnance je mzda. Pro představu je zde uvedena tabulka č. 7 „Směrnice odměňování zaměstnanců“ ve společnosti Kovona.

Tabulka 7: Směrnice odměňování zaměstnanců

Tarifní stupeň	Sazby hodinových mzdových tarifů v Kč/hod při stanovené týdenní pracovní době 40 hodin
	40
2	30,74
3	34,83
4	40,85
5	42,85
6	45,15
7	46,67
8	56,67

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů.

Toto ohodnocení lidské práce je určitě jednou z příčin velké fluktuace v tomto podniku.

Větší soudržnost s firmou by se dala posílit, jak již bylo uvedeno, větší mírou pravomoci, informovanosti, uznáním práce, možností dalšího vzdělávání a povýšení. Vždyť tito zaměstnanci zároveň slouží jako vzor k nápodobě pro ostatní.

V Kovoně pracuje mnoho zaměstnanců přes pracovní agentury, a proto možná cesta k posílení podnikové kultury by byla právě v **PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ**. Měla by být nastavena správná kritéria a dávana přednost těm, kteří zapadají do již stávající kultury, čímž dochází k jejímu posilování. Někdy bývá kompatibilita pracovníků s firmou důležitějším kritériem než odborné kompetence.

V neposlední řadě společnost Kovona je akciovou společností a mohla by nabízet svým zaměstnancům tzv. **AKCIE PRO ZAMĚSTNANCE**, které nahradily původní zaměstnanecké akcie. Nabývají se za zvýhodněných podmínek a mnohé výhody pro zaměstnance v porovnání se zaměstnaneckými akciemi převzaly. Pro mnohé zaměstnance by tyto akcie byly silným motivačním faktorem vedoucí k úspěšným výsledkům hospodaření, neboť snad každý člověk usiluje o co nejlepší zhodnocení investovaných peněz. Např. i Tomáš Baťa si získával svoje loajální spolupracovníky stejným způsobem.

Závěr

Pokud by se mělo vše jednoduše shrnout, pak **organizační kultura znamená**, jak firma a její pracovníci působí navenek, jaké jsou mezi zaměstnanci vztahy (např. komunikační), jak se zde rozhoduje, jaké panuje klima, co se považuje za plus a za minus a jaké hodnoty sdílí většina pracovníků.

Co se týká vztahu organizační kultury a firemní strategie, pak určitě každá organizace má nějakou kulturu, některá silnější, jiná slabší. Ale rozhodně by měla být v souladu s firemní strategií a měla by podporovat dosažení podnikových cílů.

Když tomu tak není, existují dvě možnosti. Buď přijmou taková opatření, která organizační kulturu pozmění a umožní tak realizovat firemní cíle, a nebo upravit cíle tak, aby byly za dané organizační kultury splnitelné.

Pokud firma chce svoji kulturu utvářet nebo změnit, musí vědět, čím se konkrétně v jejich firmě projevuje. Může si sama pomocí veřejně dostupných dotazníků přezkoumat a vyhodnotit svoji podnikovou kulturu, anebo může oslovit společnosti, které se touto činností zabývají.

Na trhu je velké množství personálně-poradenských společností nabízejících **audit organizační kultury** pro jednotlivé organizace a firmy. Audit firemní kultury, jak již bylo zmíněno dříve, **je zaměřen na identifikaci a řešení konkrétních problémů** klienta. Projekt průzkumu organizační kultury je neziskový, anonymní a nevyžaduje vyplnění osobních informací o respondentech nebo konkrétních informací o společnostech. Některé ze společností v rámci výzkumu nabízejí i firmám a organizacím **základní průzkum firemní kultury zdarma**.

Při svém šetření ve společnosti Kovona, a. s. autorka narazila na několik nedostatků, které by se měly odstranit. Jedná se zejména o **minimální komunikaci, autokratický styl řízení a malou motivaci zaměstnanců**. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že i pracovníci na přibližně stejných organizačních úrovních vnímají situaci v podniku zcela

odlišně. Někteří z nich se pravidelně účastní rozhodování, jiní nejsou informováni vůbec, třetina respondentů je za mimořádné výkony oceněna, třetina je bez odměny, tři procenta THP pracovníků se pohybuje v reprezentativním prostředí a dvacet procent v téměř nevyhovujícím a daly by se uvést další a další skutečnosti, které z tohoto šetření vyplynuly.

V následující SWOT ANALÝZE jsou uvedeny některé silné a slabé stránky společnosti Kovona, její možné příležitosti a hrozby.

Tabulka 8: SWOT analýza

SWOT ANALÝZA		
	Silné stránky	Slabé stránky
VNITŘNÍ	<ul style="list-style-type: none"> - umístění podniku - míra specializace 	<ul style="list-style-type: none"> - málo kvalifikovaná práce - jednostranná komunikace - autoritativní řízení - absence zájmů o názory podřízených - nedostatečné informace - špatná motivace
	Příležitosti	Hrozby
VNĚJŠÍ	<ul style="list-style-type: none"> - nové trhy - nové zákaznické segmenty - nové myšlenky absolventů 	<ul style="list-style-type: none"> - málo kvalifikované práce - přílišná specializace → (budoucnost produktu, cena materiálu) - nulová inovace - lidské zdroje → (blízkost pracovních možností v hlavním městě)

Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejhůře se určitě bude měnit styl vedení, potom motivace pracovníků a nejjednodušeji by se dala zlepšit komunikace mezi vedením a podřízenými.

Změna podnikové kultury je vždy dlouhodobý proces, který vyžaduje značné úsilí managementu. Změny se ve většině případů týkají změn řízení, informačních systémů, systémů odměňování, předávání zpráv, lidských dovedností atd.

Nejinak by tomu mělo být i v akciové společnosti Kovona, aby se firemní kultura mohla stát skutečně kvalitním strategickým nástrojem. Na druhou stranu se zde ale nabízejí otázky:

Vadí někomu, že v podniku převládá stávající styl vedení? Zlepšila by se např. konkurenceschopnost Kovony? Stojí ředitel o loajální zaměstnance, nebo potřebuje spíše laciné pracovní síly? Potřebuje motivovat zaměstnance, když mu dosud stačilo je jen úkolovat? Jakou on má motivaci cokoliv podřízeným sdělovat nebo cokoliv ve firmě měnit?

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

HANDLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: Computer Press, 1998, 280 s. ISBN 80-7226-095-2.

Historie [online]. Web Design by Kovona 2008 [cit. 2010-11-08]. Dostupný z WWW: <http://www.kovona.com/ofirme.htm>

Interní materiály akciové společnosti KOVONA Lysá nad Labem.

Katalog [online]. 2009 [cit. 2010-11-08]. Dostupný z WWW: http://www.kovona.com/katalog_2009_komplet.pdf

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing. 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

LUKÁŠOVÁ R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0

LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 8024706482.

Obchodní rejstřík [online]. Verze aplikace 2.414 [cit. 2010-01-10]. Dostupný z WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=19971&sysinf.klic=03c52e838ec4c66c88d7621d1db20471&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=596&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=>

Organizační kultura – výzkum firem [online]. Aditus 2004 [cit. 2011-04-13]. Dostupný s WWW: http://www.hledampraci.cz/organizacni_kultura/organizacni-kultura-vyzkum.php.

PFEIFER, I.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 807169018.

Reference [online]. Web Design by Kovona 2008 [cit. 2010-11-15]. Dostupný z WWW: <http://www.kovona.com/>

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, 88 s.
ISBN 80-7357-046-7.

VEBER, J. a kol. *Základy managementu pro střední školy*. Praha: Fortuna, 2003, 136 s.
ISBN 80-7168-654-9.

ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994, 296 s. ISBN 80-85623-72-2.

Seznam příloh

- Příloha A – dotazník č. 1
- Příloha B – dotazník č. 2
- Příloha C – dotazníky k ohodnocení kulturního profilu firmy

PŘÍLOHA A - DOTAZNÍK Č. 1

Faktor	1	2	3	4	5
Internacionalita	Kontakty se zahraničím neexistují	Kontakty jsou velmi malé	Kontakty se zahraničím jsou průměrné	Existují dosti intenzivní kontakty	Styky se zahraničím jsou velmi intenzivní
Rozhodování	Vysoce centralizované rozhodování	Rozhodování je dost centralizované	Rozhodování je středně centralizované	Rozhodování je dost decentralizované	Rozhodování je výrazně decentralizované
Komunikace a informovanost	Minimální informovanost závažné problémy v komunikaci	Důležité informace dost chybí	Střední informovanost, občas zdržování určitých informací	Dobrá informovanost, komunikace bez větších problémů	Výborná informovanost, komunikace probíhá v obou směrech
Převládající styl vedení	Prakticky neexistuje možnost spoluúčasti na řízení a rozhodování	Názory pracovníků se berou v úvahu jen velmi málo	Lidé mají možnost se k věci vyjádřit, ale ne vždy se to bere v úvahu	Vedoucí obvykle k názorům pracovníků hodně přihlíží	Pracovníci mají možnost se vyjádřit ke všem důležitým otázkám, je snaha dosáhnout konsensu
Kontrola	Chybí účinná kontrola	Kontrola je zaměřena pouze na vyhledávání viníků	Kontrola je průměrně přísná a intenzivní	Kontrola je na dobré úrovni, hledají se příčiny problémů	Kontrola je systematická, zaměřená na odhalování příčin a na prevenci
Motivace pracovníků	Motivaci se nepřikládá žádný význam	Lidé jsou minimálně motivováni k výkonu	Motivace pracovníků je průměrná	Motivace pracovníků je na dobré úrovni	Lidé jsou mimořádně motivováni k vysokým výkonům
Inovativnost	Projevy inovativnosti prakticky nejsou	Velmi malá inovativnost pracovníků	Inovativnost je jen průměrná, vyvolaná naléhavou nutností	Inovativnost pracovníků je všude patrná, nechtějí zaostávat za konkurencí	Mimořádná inovativnost, firma je považována za průkopníka na svém trhu
Personální politika	Neexistuje jasná PP, chybí řada personálních činností	PP je založena na intuici vedoucích a není jednotná	PP existuje spíše na papíře, v praxi se hodně porušuje	Jasná PP, která se v zásadě dodržuje	Jasná PP, která se prosazuje díky společně sdíleným hodnotám
Pracovní podmínky	Velmi špatné, neodpovídají zákonným normám	Dost špatné, v určitých případech neodpovídají normám	Vcelku dobré v rámci norem	Velmi dobré pracovní podmínky	Vynikající pracovní podmínky, které berou v úvahu i individuální potřeby pracovníků
Estetická úroveň	O „estetičnosti“ nelze vůbec hovořit	Velmi špatná estetická úroveň včetně problémů s hygienou a úklidem	Vcelku dobrá estetická úroveň, čistota	Velmi dobrá estetická úroveň bez problémů	Výjimečná estetická úroveň pracovišť i pracovníků, která podporuje image
Image	Pokud někdo firmu zná, má o ní špatné mínění	Firma má dost špatnou pověst	Firma má vcelku dobrou pověst, najdou se ojediněle větší výtky	Firma má velmi dobrou pověst	Firma má vynikající pověst, daří se jí vytvářet image, o jaký usiluje

Zdroj: ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s 239.

PŘÍLOHA B – DOTAZNÍK Č. 2

1. Ve vašem podniku ovlivní přijímaná rozhodnutí nejvíce:

- a) představitelé vrcholového vedení,
- b) zástupci odborů,
- c) vysoce kvalifikovaní odborníci bez ohledu na jejich funkci,
- d) pracovníci na středních a nižších úrovních řízení, kteří znají „obecné mínění“ v podniku.

2. Při přijímání závažných celopodnikových rozhodnutí:

- a) se obvykle dozvíte až výsledné rozhodnutí a nemáte možnost je změnit,
- b) je vám sděleno rozhodnutí, ale máte možnost dát k němu připomínku,
- c) jste vyzván svým nadřízeným k zaujetí stanoviska ještě před přijetím konečného rozhodnutí,
- d) jsou situace, kdy nejste vůbec informováni.

3. Jakmile přijmete rozhodnutí:

- a) můžete je většinou ihned realizovat,
- b) musí je obvykle potvrdit váš bezprostředně nadřízený,
- c) musí je obvykle potvrdit váš nadřízený a nadřízený vyššího stupně,
- d) musí je zpravidla potvrdit ředitel,
- e) jiná možnost.....

4. Váš nadřízený:

- a) se s vámi a s ostatními spolupracovníky radí zcela pravidelně,
- b) názor ostatních bere v úvahu jen zřídka,
- c) názor ostatních pro něj není vůbec důležitý.

5. Pravomoci a odpovědnosti vám svěřené:

- a) jsou velmi rozsáhlé, což vás nutí jít stále „kupředu“,
- b) jsou tak rozsáhlé, že jste neustále ve stresu,
- c) neodpovídají vašim schopnostem, cítíte se na víc,
- d) jsou takové, abyste je zvládl a neměl problémy,
- e) nemůžete posoudit.

6. Růst vaší kvalifikace je zajišťován:

- a) účastí na kurzech a seminářích, které pořádá podnik,
- b) podnik vám umožňuje účast na kurzech a seminářích podle vašeho výběru,
- c) dálkovým studiem,
- d) nejste nucen a nemáte potřebu se zatím dále vzdělávat,
- e) podnik vám další vzdělávání a zvyšování kvalifikace neumožňuje.

7. Máte pocit, že ocenění práce a vzestup vaší kariéry:

- a) závisí na tom, co skutečně vykonáte,
- b) závisí na tom, jaký dojem uděláte na nadřízeného,
- c) ve vašem podniku se uplatňují kritéria, která vám nejsou zcela známa,
- d) závisí na tom, jak celkově prosperuje firma, váš konkrétní výkon to ovlivní jen málo.

8. Když vykonáte pro podnik něco mimořádného, nejvíce vás potěší, když:

- a) dostanete mimořádnou finanční odměnu,
- b) s výsledkem vaší práce jsou seznámeni ostatní pracovníci, dostane se vám veřejného uznání a dostanete finanční odměnu,
- c) nadřízený na vyšší úrovni vám projeví své uznání, na finanční odměně vám příliš nezáleží,
- d) nemůžete posoudit, protože se u vás nic z toho neuplatňuje.

9. Vaše pracoviště hodnotíte jako:

- a) velmi reprezentativní,
- b) celkem vkusné a vhodné pro přijímání obchodních návštěv,
- c) ne příliš vhodné k přijímání obchodních návštěv,
- d) velmi zanedbané.

10. Jaký by podle vás měl být především „ideální šéf“?

- a) měl by se umět prosadit a rychle rozhodovat,
- b) měl by umět se všemi dobře vycházet,
- c) měl by všem zajistit dobré pracovní podmínky,
- d) měl by se zajímat i o mimopracovní problémy podřízených a brát v úvahu při pracovním výkonu,
- e) měl by udělat vše pro to, aby byl výsledek splněn, protože jen tehdy mají užitek všichni,
- f) při rozhodování by měl brát v úvahu názor spolupracovníků.

Zdroj: ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s 258 - 266.

PŘÍLOHA C

Odpovědi na tyto testy a dotazníky by měly zachycovat naše osobní postoje, měly by být spontánními reakcemi na to, jak vidíme svoji firmu. Jsou určeny pro případ, kdy si my sami chceme ohodnotit organizačně kulturní profil své firmy.

Na každou otázku bychom neměli mít více jak 30 sekund.

Můžeme si vybrat různé ohodnocení, například bodový systém. 1 bod představuje nejnižší ohodnocení a 5 bodů nejvyšší ohodnocení.

Dotazník - organizační kultura - výňatek

1. Byl jste seznámen s vizí a dlouhodobými cíli celé Vaší společnosti?

- ☐ Ano, oficiálně
- ☐ Ano, neoficiálně, neformálně
- ☐ Ne

2. Jak hodnotíte dosažitelnost cílů celé Vaší společnosti?

- ☐ Cíle jsou nereálné, nikdy je nesplníme
- ☐ Cíle jsou příliš optimistické, pravděpodobně se nepodaří je splnit
- ☐ Cíle jsou stanoveny realisticky, pokud nenastane nenadálá situace cíle minimálně splníme
- ☐ Cíle jsou spíše pesimistické, podaří se je splnit
- ☐ Cíle jsou velmi pesimistické, určitě je splním a překonáme o desítky procent
- ☐ Nevím

3. Největší příležitosti Vaší společnosti jsou:

- ☐ nové výrobky / služby
- ☐ rozvoj nových trhů, získání nových zákazníků (klientů)
- ☐ snižování nákladů
- ☐ zvýšení kvality výrobků / služeb
- ☐ rozvoj zaměstnanců

- ☐ jiné, prosím upřesněte
- ☐ nevím

4. Největším ohrožením Vaší společnosti jsou:

- ☐ konkurenční společnosti
- ☐ zákony, legislativa, státní orgány
- ☐ strategická rozhodnutí vrcholového managementu
- ☐ vlastní zaměstnanci
- ☐ jiné, prosím upřesněte
- ☐ nevím

5. Produktivita práce je v celé Vaší společnosti:

- ☐ velmi vysoká, pracovníci jsou výkonní a pracují na hranicích svých možností
- ☐ na střední úrovni, pracovníci jsou poměrně výkonní, ale v jejich práci jsou rezervy
- ☐ nízká, pracovníci pracují hluboko pod své možnosti

6. Nejschopnější lidé v naší společnosti pracují:

- ☐ v top managementu
- ☐ v středním a nižším managementu
- ☐ v řadových pozicích

7. Jakým způsobem jsou vybíráni noví pracovníci ve Vaší společnosti?

- ☐ na základě regulérních výběrových řízení
- ☐ jde o známé managerů
- ☐ na základě doporučení řadových zaměstnanců
- ☐ bereme každého kdo přijde a alespoň částečně splňuje kritéria
- ☐ jinak, prosím upřesněte

8. Pracovní atmosféru v celé Vaší společnosti byste označil(a) jako:

- ☐ tvůrčí - zaměřenou na kreativitu
- ☐ týmovou - spolupracující
- ☐ konkurenční - soupeřivou
- ☐ pasivní - s nezájmem o společnost i kolegy

9. Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci? (možnost výběru více položek)

- ☐ Materiální uspokojení (mzda/plat, další hmotné požitky)

- ☐ Seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
- ☐ Příležitost ke kariérovému a profesnímu růstu
- ☐ Možnost být součástí týmu
- ☐ jiné, prosím upřesněte

10. Vaše práce je nadřazeným hodnocena: (možnost výběru více položek)

- ☐ vyšší mzdy (platu)
- ☐ dalšími výhodami materiálního charakteru (např. automobil pro soukromé používání.)
- ☐ formálním pravidelným hodnocením
- ☐ neformálním hodnocením (uznáním či případnou kritikou)
- ☐ není hodnocena vůbec

11. Motivuje Vás systém hodnocení k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

12. Pro Vaši společnost je typická forma mzdy (platu):

- ☐ pouze pevná výše mzdy (platu)
- ☐ základní mzda (plat) a pohyblivá složka do 50% základního platu
- ☐ základní mzda (plat) a pohyblivá složka nad 50% základního platu
- ☐ výkonová (úkolová) mzda
- ☐ nevím

13. Který komunikační prostředek komunikace managementem směrem k podřízeným je využívám nejvíce:

- ☐ telefon
- ☐ email
- ☐ dopis, tištěná zpráva
- ☐ přímá komunikace ("z očí do očí")

14. Který komunikační prostředek komunikace od podřízených směrem k nadřízeným je využívám nejvíce:

- ☐ telefon
- ☐ email
- ☐ dopis, tištěná zpráva
- ☐ přímá komunikace ("z očí do očí")

15. Nové nápady, podněty a myšlenky v celé Vaší společnosti:

- ☐ jsou oceňovány a podporovány
- ☐ jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
- ☐ nejsou očekávány ani podporovány

16. Svě názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší společnosti:

- ☐ mohu otevřeně sdělovat
- ☐ musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
- ☐ nemohu sdělovat, vystavuji se postihu

17. Řídící styl top managementu byste označil (a) jako:

- ☐ demokratický
- ☐ liberální
- ☐ autoritativní

18. Řídící styl v celé Vaší společnosti byste označil (a) jako:

- ☐ demokratický
- ☐ liberální
- ☐ autoritativní

19. Školení zaměstnanců v celé Vaší společnosti:

- ☐ neprobíhá
- ☐ pouze v nejnutnějších případech
- ☐ probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce
- ☐ probíhá, ale s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní růst

Zdroj: Organizační kultura – výzkum firem [online]. Aditus 2004 [cit. 2011-04-13]. Dostupný s WWW: http://www.hledampraci.cz/organizacni_kultura/organizacni-kultura-vyzkum.php.

Komunikace v organizaci

1. Jak jste spokojeni se současným stavem komunikace v organizaci?
2. Jak hodnotíte úroveň komunikace mezi vámi a vedením firmy?
3. Jak hodnotíte komunikaci mezi pracovníky „centrály“ a pracovníky v „terénu“?
4. Jak hodnotíte komunikaci mezi vámi a vašimi podřízenými?
5. Myslíte si, že písemná komunikace v organizaci má odpovídající úroveň?
6. Jak hodnotíte komunikaci ve vaší skupině?
7. Do jaké míry je naléhavé podle vašeho názoru provést ke zlepšení komunikace organizační změny?
8. Je vaše komunikace s různými úrovněmi managementu převážně: směrem dolů (1), směrem nahoru (2), kruhová (3)?

Hodnocení pracovní skupiny

1. Atmosféra a interpersonální vztahy ve vaší pracovní skupině jsou přátelské a kooperativní.
2. Členové skupiny podporují jeden druhého k dosažení lepšího výkonu.
3. Skupina efektivně řeší problémy.
4. Členové skupiny mají stejné standardy chování.
5. Skupina je otevřená a nakloněná organizačním změnám.
6. Skupina pracuje efektivně jako tým.
7. Skupina dobře komunikuje.
8. Skupina uspokojivě komunikuje s odděleními organizačními jednotkami.
9. Členové mohou participovat na procesu řízení.
10. Skupina dobře využívá poskytnuté zdroje.
11. Pracovníci jsou hrdi na sebe a svou práci.
12. Skupina se snaží využít schopností svých členů.
13. Členové necítí nespokojenost s pravidly a směrnicemi.
14. Skupina je dynamická ve svém rozvoji a všech činnostech.
15. Členové skupiny se chovají konformně a jsou vzájemně závislí.
16. Skupina podává stálý výkon v organizaci.

17. Členové skupina většinou chtějí mít odpovědnost a dosahovat výkonu.

Vztahy v organizaci

1. Zaměstnanci většinou důvěřují vrcholovému vedení.
2. Zaměstnanci otevřeně komunikují s manažery a dávají jim autentickou zpětnou vazbu.
3. Pracovníci jsou otevření ve svých pracovních vztazích.
4. Mají-li pracovníci konflikt nebo neshodu s manažery, řeší ji okamžitě.
5. Když pracovníci dostanou instrukce, se kterými nesouhlasí, řídí se jimi, aniž by kladli odpor.
6. Manažeři jsou schopni efektivně jednat s podřízenými a s ženami jako spolupracovníci.
7. Většina manažerů nezůstává ve funkci „až do penze“ a není lhostejná vůči potřebám organizačních změn.
8. Většina zaměstnanců má jasno v organizačních změnách.
9. Organizace je orientovaná stejně na potřeby lidí jako na dosažení úkolu.
10. Organizace pomáhá zaměstnancům rozvíjet mezilidské vztahy.

Zdroj: ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. Management obchodní firmy, s 254 - 256.

Vyhodnocení je vhodné provádět podle četností jednotlivých odpovědí u různých skupin spolupracovníků (podle funkce, prováděné činnosti, věku, pohlaví atd.).

Měli bychom se pokusit vybrat ty oblasti, kde jsme odhalili nejvíce varujících negativních odpovědí a poté navrhnout konkrétní opatření ke zlepšení stavu.